تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية
في ضوء متطلبات الجودة الشاملة

إعداد
ياسين علي محجوب المحارمه

المشرف
الدكتورة سهى أديب عيسى

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في
التربية الرياضية

كلية الدراســـــات العليــا
الجامعـــة الأردنيــة

نيســان ، ٢٠٠٩

أنا الطالب ياسين علي محجوب المحارمة ، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

التوقيع : ....

التاريخ: ٣/٤/٩............................

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة بعنوان (تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة) وأجيزت بتاريخ ٨ / ٤ / ٢٠٠٩ .

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتورة سهى أديب داوود ، مشرفاً أستاذ – الإدارة الرياضية	....
الدكتور صادق خالد الحايك ، عضواً أستاذ مشارك – مناهج وتدريس التربية الرياضية	....
الدكتور معين محمد طه ، عضواً أستاذ مشارك – التعلم الحركي	....
الدكتور إبراهيم عيسى وزرمس ،عضواً أستاذ – الإدارة الرياضة – (جامعة اليرموك)	....

الإهـــــــــــــــــــداء

إلى قدوتي ومثلي الأعلى الذي علمني معنى التضحية والعطاء
والدي العزيز .

إلى نبع المحبة والحنان
والدتي الغالية .

إلى قمري في السماء التي أنارت لي دروب العلم
زوجتي .

إلى النجوم المتلألئة ابنيَّ
يزيد وحمزة .

إلى من وجدتهم عند الحاجة وأبصرت بنورهم في الظلمات
إخواني وأخواتي .
إلى عائلتي الكريمة أهدي هذا الجهد المتواضع .

الباحث
ياسين المحارمة

الشــــــــــــكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان مالم يعلم .

قال تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم " .

أتقدم بالشكر والعرفان إلى من تسمو بعلمها وترقى القمم بفكرها وتلمع كالنجوم بثقافتهـا ومعرفتها إلى الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى التي أشرفت على أطروحتي وقدمت لي مـن بحر علمها دون كلل أو ملل فلك مني كل الاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الرياضية الـذين ساعدوني على إتمام دراستي وساهموا بإنجاح هذا العمل .

والشكر والامتنان موصول للأساتذة الكرام الذين تفضلوا علي بالمـشاركة فـي مناقـشة أطروحتي وقدموا لي من أجل إثرائها لتصبح علماً ينتفع به إن شاء الله تعالى .

وختام هذا الشكر مسك لزملائي وزميلاتي الذين ساعدوني وقدموا لي يد العون والمساعدة طيلة فترة دراستي فلكم مني جميعاً كل الشكر والمحبة .

الباحث

ياسين المحارمة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة

إعداد

ياسين علي محجوب المحارمة

إشراف

الاستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائـر النـشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهتي نظر كل من مديري دوائر النشاط الرياضي والمدربين والمشرفين وكذلك الطلبةِ ، والـى معرفـة اثـر متغيـرات (المسمى الوظيفي ، والجامعة ، والمؤهل ، والجنس) في تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري النشاط الرياضي والعاملين فيهـا ، واثـر متغيرات (الجامعة ، والكلية ، والجنس ، ونوع اللعبة) في تقويم البرامج والأنشطة الرياضـية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ومن وجهة نظر الطلبة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبةِ لطبيعة الدراسة ، وقد استخدم الباحث الاسـتبانة كوسيلة لجمع البيانات إذ اشتملت على سبعة مجالات تمثل معـايير جـائزة مـالكوم بالـدرج الأمريكية وهي مجال (القيادة والمعلومات وتحليلها وتخطيط استراتيجية الجـودة ، واسـتخدام الموارد البشرية ، وتأكيد الجودة في المنتجات ، والخدمات ،ومخرجات الجودة ،ورضا الطالب) وتكونت عينة الدراسة من (١٠٢) موظفاً و (١٦٠) طالباً من الطلبـة الممارسـين للنـشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ، إذ تم اختيار طلبتها بالطريقـة العمديـة . وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة والأهميـة النـسبية واختبـار PEARSON R واختبارONE-WAY ANOVA واختبـار REGW واختبـار معامـل الاتـساق الداخليALPHA CRONBACH واختبار t -TEST كمعاملات إحصائية للحصول علـى النتـائج والتي كانت كمايلي :

١. أظهرت نتائج الدراسة درجة تقويم متوسطة لواقع البرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهه نظر مديري دوائر النـشاط الرياضـي والمـدربين والمشرفين وعلى جميع مجالات الدراسة . إذ كان ترتيب مجالات الدراسـة كمـايلي :

(القيادة ، مخرجات الجودة ، التخطيط الاستراتيجي للجودة ، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات ، رضا الطالب ،استخدام الموارد البشرية ، المعلومات وتحليلها) .

٢. أظهرت النتائج درجة تقويم عالية لواقع البرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة فيما عدا مجال المعلومات وتحليلها وكان ترتيـب المجالات كمايلي: (مخرجات الجودة ، وتأكيد الجودة في المنتجات والخدمات ، والقيادة ،ورضا الطالب ، والموارد البشرية ، والتخطيط الاستراتيجي ، والمعلومات وتحليلها).

٣. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجامعـة وعلـى جميـع مجالات الدراسة من وجهتي نظر مديري دوائر النشاط الرياضي والعاملين فيها وكذلك الطلبة ، وكانت الفروق لصالح الجامعات الخاصة .

٤. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسـة تبعـاً لمتغيـر المسمى الوظيفي ولصالح مدير الدائرة .

٥. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع مجالات الدراسة .

٦. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية تبعاً لمتغير الجنس وعلى جميـع مجالات الدراسة من وجهتي نظر (المدراء ، المدربين ، المشرفين) والطلبة .

٧. أظهرت الدراسة وجود فروق بين وجهتي نظر كل مـن مـديري النـشاط الرياضـي والمدربين و المشرفين وكذلك الطلبة وعلى جميع مجالات الدراسة ولصالح الطلبة.

وأوصت الدراسة إلى التزام دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية بالعمل وفـق معايير ومتطلبات الجودة الشاملة عند إعداد وتنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية للوصول إلى الغايات والطموحات .

الفصـــــــــــــــــــل الأول

التعريف بالدراســة

المقدمـــــــــــــــــة

أهميـــــــــــة الدراسـة

مشكلـــــة الدراســـــة

أهداف الدراســــــــة

المقدمة :-

تواجه إدارة المؤسسات التعليمية اليوم الكثير من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر علـى الأداء والمهام المطلوب إنجازها وكيفية إنجازها والتعامل مع مشكلاتها ، ومن هذه التحـديات ، الثورة العلمية والمعرفية المتتابعة وتطور وسائل الاتصال والإعلام والمعلومات ، والانترنـت ، والكثير من التغيرات ، والتحديات ، ودخول المفاهيم الإدارية الحديثة إلى عالم الإدارة والتربية، وتنبثق أهمية التعليم العالي في دوره الكبير في إعداد المعرفة ونقلها ، وفـي تأهيـل المـوارد البشرية التي تحتاجها التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع ، وقد كـان للتقـدم العلمـي والتكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم الأثر البالغ على إدارة مؤسسات التعليم العـالي بمختلـف أنواعها ، ومجالاتها ، وأنشطتها فكان لابد من قيام هذه المؤسسات بمواكبة هذه التحديات وهـذا التقدم الهائل والتغيير المستمر والسريع ، وذلك من خلال المراجعة الذاتية لعملياتها وبرامجهـا وتعزيز المشاركة الفعالة للعاملين والتخطيط للتغير ، والتطوير لأساليبها الإداريـة ومفاهيمهـا وآليات عملها ونوعية خدماتها لضمان تحقيق أهدافها وتطلعاتها في إنشاء جيل كامل ومتزن من جميع النواحي العلمية والمعرفية والبدنية والنفسية والاجتماعية .

والتعليم العالي أحد المجالات التي ازداد الاهتمام بها في كافة الدول المتقدمة والنامية ومن ضمنها الأردن إيماناً من هذه الدول بأن التعليم العالي هو خير وسيلة لتحقيق التقـدم ومواجهـة العولمة والمنافسة على المستويين المحلي والعالمي في كافة المجالات ، فسعت هذه الدول إلـى تطوير برامجها الأكاديمية وأنشطتها وخدماتها بما يتناسب مـع التقـدم العلمـي والتكنولـوجي وسياساتها التنموية وذلك من اجل رفع شأن مجتمعهم وخدمة وطنهم حيث أنـه لـم يعـد دور الجامعات الأردنية مقصوراً فقط على تزويد الطالب بالمعارف والعلوم المختلفة وبتوجيهه مهنياً وتطوير قدراته العقلية من خلال تلقي المحاضرات وتزويده بالمعلومات المختلفة بل إن رسـالة الجامعة وفلسفتها التربوية والعلمية تقتضي بالاهتمام ببناء شخصية الطالب وإعداده مـن خـلال تنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية بما يتناسب مع الامكانات المتوفرة وبما يراعـي فـي ذلـك الهوايات والرغبات والميول للطلبة لكي يكونوا قادرين ومؤهلين لمواجهه متطلبات الحياة الحديثة والوفاء بالتزاماته نحو دينة ووطنه .

وشهد قطاع التعليم العالي في الأردن تطوراً كبيراً في عدد الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وعدد الطلبة الملتحقين فيها ، وشهد تنافساً على تحقيق النجاح وزيادة الربحية والحفاظ على المنافسة من خلال تقديم التخصصات والخدمات التدريبية للوفاء باحتياجات الطلبة والعملاء من خلال تطبيق أسلوب إداري حديث يعتمد مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة والعـاملين أن يتبنوها بغرض الوصول إلى أعلـى أداء ممكـن وأعلـى درجـة مـن الرضـا للعميـل (الطالب) عن طريق تلبية رغباته واحتياجاته وتطلعاته ومتطلباته ، لذا فإن التحديات العلميـة والتكنولوجية والاقتصادية والمطلب الاجتماعي القوي من أجل مدى واسع للتعليم والحاجة إلـى الاستخدام الأفضل للإمكانات المادية والبشرية والضغوط من اجل التنمية ، كل هذه الأمور دعت الحكومات إلى تحسين جودة التعليم من خلال اتباع أسلوب إداري حديث مرن قابـل للتطـوير والتغير وأكثر قدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وعلى صياغة أهداف واقعية تحقق التكيـف مع المستقبل (بدح ، ٢٠٠٣) .

فلقد سعت مؤسسات التعليم العالي إلى إعادة النظر إلـى الخطـط والبـرامج الدراسـية المختلفة التي تقدمها الجامعة إلى طلبتها وضرورة العمل على رفع سوية التعليم وضبط جودته لتمكين الخريجين من التعامل مع متطلبات المرحلة القادمة ، وكذلك ضرورة وضع وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة الشاملة فـي مؤسـسات التعلـيم العالي وبما أن الطالب هو أحد العناصر الأساسية للعملية التعليمة وترتبط به كافـة إجـراءات النظام التعليمي فلا بد من تحقيق وتطوير مهارات وقدرات الاتصال لدى الطلبة لتنمية وصـقل شخصياتهم وكذلك وجود برامج لتفعيل النشاطات الثقافية ، والرياضية المختلفة ، والاجتماعيـة فضلاً عن توفير الحوافز المختلفة للمبدعين والمشاركين فـي البـرامج والأنـشطة الرياضـية والثقافية من الطلبة أصحاب المواهب وتوفير المرافق المطلوبة والملائمة لتنفيذ هـذه البـرامج والنشاطات والتأكد من فاعليه استخدامها (الحنيطي وآخرون ، ٢٠٠٥) .

وتعد جودة التعليم إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصـر فمـن هنـا بـدأت المؤسسات التعليمية العالمية في بعض الدول مثل اليابـان ،والولايـات المتحـدة الأمريكيـة ، وبريطانيا ،وفرنسا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب واتجاه إداري حـديث ، وفـي الأردن تقوم فلسفة الجودة على مجموعة من المبادئ التي لابد للإدارة وأعضاء هيئة التـدريس والعاملين أن يتبنوها بغرض تحقيق أفضل أداء ممكن طبقاً لتوقعات ورضا العميل (الطالـب) ،

ومن أجل ذلك ازداد الاهتمام بهذا المفهوم من قبل الحكومات ومؤسسات التعليم والباحثين والدارسين إذ تم تقديم الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه(القحطاني،١٩٩٣) .

وفي الأردن بدأ الاهتمام واضحاً بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة وذلك باعتباره إسلوباً إدارياً قادراً على مواجهة التحديات والمستجدات من ناحية وقادراً على تحقيق أهداف العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها من ناحية أخرى فجاء الخطاب الملكي السامي لإحداث نقلة في العملية التربوية والتعليمية إذ أشار جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين في خطاب التكليف السامي في عام ١٩٩٩ إلى المراجعة الوطنية الشاملة في إدارة مؤسسات الوطن عامة والتي منها مؤسسات التعليم العالي وذلك بإيلاء عناية متزايدة بالتربية الوطنية والتطوير والتحديث في الأداء والتعليم لتحقيق أجواء يسودها الاعتدال والتسامح والاهتمام بتكنولوجيا التعليم .

وأضاف جلالته بأن الإدارة التي تعمل بروح الفريق الواحد وتتخطى جميع الصعاب وتستطيع أن تحقق أهدافها بجديه تامة وبكلفة أقل وزمن أقصر هي الإدارة الحقيقية ، وأننا بحاجة إلى إعادة هيكلة الإدارة العامة في الأردن واختيار القيادات والموظفين الأكفياء من أجل حصول المواطن على حاجاته وخدماته بجدية دون عناء أو تكلفة زائدة أما فيما يخص دور الجامعات الأردنية فقد أشار جلالته إلى دورها كمنارة للعلم والإبداع وحرية التفكير وتخريج الكفاءات العلمية القادرة على الأداء والتطوير والتغيير بالمجتمع ومواكبة كل التحديات التي تواجهه (خطاب التكليف السامي ، ١٩٩٩) .

وقد أشار هانج (HUANG .1994) إلى أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم تتمثل بتحسين أداء المعلمين وأداء الطلبة ، وكذلك تطوير الأنشطة والبرامج المختلفة التي تقدمها مؤسسات التعليم المختلفة ، لذلك فقد باشر القادة التربويون إلى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، من أجل تزويد المديرين بالآليات والمفاهيم التي يحتاجونها لتغطية أهداف تحسين جودة التعليم تغطيه فعالة فلابد أن ترتكز إدارة الجودة على مبادئ سليمة وصحيحة من جهه وعلى فريق يتمتع بخبرة عريقة من جهة أخرى ، وأشار أيضاً أن هذه المرحلة التي تمر بها إدارة الجودة الشاملة هي مرحلة تطبيقها في مجال التعليم إذ إن إدارة الجودة مرت بثلاث مراحل متعاقبة ، الأولى في عام ١٩٥٠عندما حمل Deming مفهوم الجودة إلى اليابان ،والثانية عندما قامت منظمات الأعمال بممارسة أفكار إدارة الجودة

الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وكان ذلك في فترة الثمانينيات ، أما المرحلة الثالثة فهـي مرحلة تطبيق مفاهيم الجودة في مؤسسات التعليم المختلفة . ويشير الخطيب (١٩٩٧) إلى أن تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي يشكل اهتماماً عالمياً ، وأن من أبرز مميـزات المجتمعـات المتقدمة ومؤسساتها ليست فقط في ثقافتها أو مواردها الطبيعية أو ما تمتلكه من رأس المـال ، وإنما ما يتوفر لدى الأفراد داخل هذه المؤسسة من مهارات عالية لتطبيـق المفـاهيم الإداريـة الحديثة .

وتأكيدا لهذا المفهوم الحضاري وتطبيقاته في مجال البرامج والأنـشطة الرياضـية فـي المؤسسات التربوية والصحية فقد أعلن جلالة الملك عبدالله الثاني عام (٢٠٠٤) عـن إنـشاء جائزة تحمل اسم "جائزة الملك عبدالله الثاني للياقة البدنية والصحية " والتي يتم تطبيقها حالياً في مدارس وزارة التربية والتعليم ، وفي السنوات المقبلة سوف يتم تطبيقها في الجامعات الحكومية والرسمية بحيث تعتمد نتائج الجائزة على نوعية البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة ، إذ تعمل دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية على إعداد وتنفيذ البـرامج والأنـشطة الرياضـية المتنوعة المساهمة في الكشف عن قدرات الطلبة ، واستعداداتهم المختلفـة ، وتـساعدهم علـى تحسين مستوى اللياقة البدنية ، وإكسابهم الصحة والترفيه عن النفس ، والروح ، كمـا وتـسعى إدارة النشاط الرياضي من خلال إعداد وتنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية المختلفة ، والمتنوعة إلى تلبية احتياجات الطلبة ورغباتهم المتطورة ، وإيجاد التواصل والانسجام بين طلبة الجامعـة على اختلاف تخصصاتهم العلمية لتتيح لهم فرص النمو من جميع النواحي الجـسمية والعقليـة وإكسابهم سلوكيات وعادات حياتية وصحية جيدة .

أهميـــة الدراســــة :-

تعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (T.Q.M) فلسفة إدارية عـصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تقوم على المـزج بـين الوسـائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقــــاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين .(الخطيب ، ٢٠٠٠) .

وبدأت العديد من المؤسسات الإدارية ومؤسسات التعليم العالي بتطبيـق مفهـوم الجـودة الشاملة وذلك من أجل كسب رضا العميل أو المستهلك في المؤسسات الصناعية ، وكسب رضا الطالب وتلبية احتياجاته في مؤسسات التعليم العالي . وقد حققت كثير من المؤسسات الإداريـة والتعليمية نجاحات متقدمة إثر تطبيق هذا المفهوم كما حدث في دول مثـل اليابـان والولايـات المتحدة الأمريكية وفرنسا وبريطانيا (السعود،٢٠٠٢) .

وتعتبر عملية إدخال الجودة الشاملة في التعليم أمراً ضرورياً وذلك من أجـل التحـسين المستمر في العملية التعليمية على اعتبار أن الجودة الشاملة تستطيع بآلياتها أن تحقق استراتيجيه متكاملة لتطوير التعليم الجامعي إذ أنها تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة وسـليمة وأنهـا تستطيع أن تحقق للجامعات عدداً من الإنجازات وتوفر قاعدة للجوانب التالية ، تقليل التكاليف ، تحسين الوضع الثقافي للجامعة ، تقليل المنازعات بين العاملين ، إرضاء الطـلاب ، الابتكـار والتجديد .

وتعد الجودة الشاملة إحدى الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في تقـويم المؤسـسات التعليمية وذلك بهدف تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها هذه المؤسـسات إذ يهـدف تطبيـق متطلبات الجودة الشاملة في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية للوصول بالطالب إلـى حالة من الرضا والقناعة نحو ما تقدمه دوائر النشاط الرياضي من بـرامج وأنـشطة رياضـية متنوعة تتناسب مع ميول واهتمامات وحاجات الطلبة والمجتمع المختلفة .

ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

<u>أولاً</u> : في موضوعها المتمثل في تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائـر النـشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة بحيث توجه هذه الدراسة أهمية استخدام هذا الأسلوب واستخدام البيانات للتطوير المستقبلي لخدماتها وبرامجها .

ثانياً : إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يعد محصوراً من حيث التطبيق والاستخدام في الجامعات الحكومية والخاصة على الجانب الأكاديمي والمعرفي بل تعدى ذلك ليشمل جميع الدوائر الموجودة في الجامعات ومنها دوائرة النشاط الرياضي .

ثالثاً : إبراز حاجة الطلبة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة إلى برامج وأنشطة رياضية تتناسب مع احتياجاتهم وتطلعاتهم إذ تسهم في إعدادهم وصقل شخصياتهم .

رابعاً : إن رسالة الجامعات الأردنية تتضمن الاهتمام بالنشاطات اللامنهجية إلى جانب الاهتمام بالتحصيل المعرفي و الأكاديمي إذ يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تزود القائمين على إدارة النشاطات الرياضية بمعلومات عن مدى توفر متطلبات الجودة الشاملة في البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة لما لذلك من أهمية في دعم القيم والاتجاهات الإيجابية نحو النفس والمجتمع ، إضافة إلى تحسين المستوى الصحي ورفع مستوى اللياقة البدنية للمحافظة على الصحة وحماية الجسم من الأمراض .

خامساً : ندرة الدراسات في هذا المجال إذ يمكن اعتبار هذه الدراسة الأولى التي تناولت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية والتي يمكن أن تقدم إطاراً نظرياً ومعلومات ترفد المكتبة الأردنية والعربية في مجالات الفكر الرياضي والإداري .

مشكلـــــــــة الدراسة :-

لقد شهد الأردن في الفترة السابقة انتشاراً واضحاً في المؤسسات التعليمية إذ ازداد عـدد الجامعـات الحكوميـة والخاصـــة وعـدد الطلبـة الملتحقـين بتلـك الجامعـــــات ليصـــــــــل في العام ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ إلى حوالي (١٠٠) ألف طالب وطالبة فـي السنة الأولى لمستوى البكالوريوس (وزارة التعليم العالي ،٢٠٠٧)، وبالرغم من المنافسة القوية بين هذه الجامعات في ما تقدمه من تخصصات علمية مختلفة وبرامج رياضية وثقافية واجتماعية إلا أن هناك نقصاً بحثياً في التعامل مع الجودة من منظور شمولي إذ إن غايات الجودة مازالـت تنحصر في طرح بعض البرامج الأكاديمية أو بعض البرامج والأنشطة لتحقيق بعض الأهـداف التنافسية دون الأخذ بالاعتبار التحديات المتمثلة بالبرامج والأنشطة وأهداف مؤسـسات التعلـيم العالي والضغوط المالية والتعقيدات البيروقراطية والقانونية والتي تؤثر على إمكانية تحقيق هذه المؤسسات إلى التميز والجودة المطلوبة في برامجها الأكاديمية والرياضية والثقافية والاجتماعية لتتناسب مع احتياجات المرحلة العمرية التي تتراوح ما بين (١٨ – ٢٢) سنة والتي تعد مـن أهم المراحل التي تحتاج إلى رعاية وتوجيه في زمن العولمة والتحديات الثقافية والأخلاقية التي يعيشها الشباب اليوم .

وتعتبر المرحلة الجامعية مرحلة مهمة في تأهيل الفرد علمياً ، وثقافياً ، وبدنياً ، وتربوياً ، واجتماعياً ، وكنتيجة للضغط النفسي والعقلي الناتج عن المتطلبات الأكاديميـة والدراسـية إذ يكون الطالب مشدوداً نحو الكتاب ، والمطالعة ، ويكون مجهد التفكير لذا فهو بحاجة إلى إشباع حاجاته ورغباته للترويح عن النفس ، والشعور بالراحة ، والاسترخاء وإعادة الحيوية والنـشاط للعقل والروح والجسم ، لذا يجب توجيه الطالب إلى ممارسة الأنشطة الرياضية المتنوعة التـي يكون لها تأثير ايجابي على حياة الطالب لمساعدة في تحقيـق التقـدم والإنجـاز المطلـوب ، والابتعاد عن الضغط والإجهاد والتوتر أثناء الدراسة .

وبمقارنة أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات الأردنية بأعداد الطلبة الممارسـين للأنـشطة الرياضية التي تقدمها إدارة النشاط الرياضي نلاحظ أن هناك عزوفاً مـن قبـل الطلبـة عـن المشاركة والاستفادة من الخدمات المقدمة ، على الرغم من أن من واجبات هذه الـدوائر تقـديم البرامج الرياضية الهادفة لطلبة الجامعة ، وتشكيل ورعايـة المنتخبـات الجامعيـة التنافـسية المقتصرة على الطلبة المتفوقين ، إضافةً أن ليس لها تأثير واضح على استقطاب الطلبة لارتياد

دوائر النشاط الرياضي بالمقارنة بالبرامج والأنشطة الجامعية الأخرى إذ يعكس ذلك عدم الرضا وعدم القبول عن الخدمات الرياضية الجامعية ، وعدم ارتقاء هذه البرامج إلى المستوى الذي يتطلع إليه الطلبة .

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة في وقت أصبح فيه العالم ميداناً للتنافس فيما تقدمة المؤسسات التعليمية من خدمات وبرامج متنوعة للوصول إلى مستوى متقدم من الخدمات الإدارية والاهتمام بالمظهر الجيد ونوعية التجهيزات والبرامج الأمر الذي يتطلب إدارة وكفاءات بشرية قادرة على أن تواكب التوجه نحو إدارة الجودة وتسويق ما تقدمه من خدمات ، وإن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بقطاعيه العام والخاص يعني قدرة هذه المؤسسة على تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة المتميزة وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور والعاملين في الجامعة والمجتمع المحلي بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ومتطلبات العصر والبيئة العلمية والتكنولوجية وبما يحقق الرضا والسعادة لهم .

وأكد جلالة الملك عبدالله الثاني إلى ضرورة الاهتمام بقطاع الشباب واكتشاف طاقاتهم وإمكاناتهم ؛ لأنهم الأولى بالرعاية والدعم وتوفير كل البرامج التي تساهم في إظهار قدرتهم على المنافسة والتميز والإبداع في كافه المجالات ،وكذلك إلى ضرورة تبني سياسات وبرامج لتطوير نوعية التعليم العالي في الأردن تتماشى مع أفضل المعايير العالمية والدولية وإدخال مفاهيم ضبط الجودة والنوعية في مختلف مكونات ومراحل التعليم العالي من خلال إنشاء مؤسسة مستقلة تطبق المعايير العالمية (خطاب الملك لتطوير التعليم ، ٢٠٠٣) .

وبما أن دوائرة النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية تحقق أهدافاً متعددة من خلال ما تقدمة من برامج وأنشطة رياضية متنوعة فهي تعمل تحقيق النمو الشامل والمتوازن من جميع الجوانب بالإضافة إلى إيجاد التوازن المستمر بين احتياجات المجتمع المحيط واحتياجات الفرد (الطالب) فمن هنا كان لابد من الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها دائرة النشاط الرياضي في مؤسسات التعليم العالي . وفي ظل عصر المعلومات والتكنولوجيا وعصر التطور العلمي والتقني والتحديات التي تواجه المسيرة التعليمية والتربوية ، لم يعد إعداد الطالب في الجامعات الأردنية مقتصراً على الإعداد الأكاديمي والمعرفي في تخصص ما بل تعدى إلى الاهتمام بنوعية الحياة مثل ممارسة الرياضة من اجل الصحة وتوطيد العلاقات الاجتماعية الطيبة بين

طلبة التخصصات المختلفة من جهة ، وبين الطلبة والعاملين من جهة أخرى واستثمار أوقـات الفراغ والترويح في برامج ايجابية ، وخلق الشعور بالمسؤولية والانتماء .

ومن هذه النقاط مجتمعةً تبلورت مشكلة الدراسة للبحث في هذا الموضوع لعلة يكون دافعاً لدوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية لتحسس مدى التزام هذه الدوائر بمفـاهيم الجـودة الشاملة وتطبيقاتها بما يضمن تقديم خدمات رياضية متنوعة تثري حياة الطالب ، وتشبع رغباته ، وتحقق له السعادة والرضا والقبول عن الخدمات المقدمة . ومن هنا كان اهتمام الباحث بهـذه الدراسة من أجل تقويم واقع الجودة كأسلوب إداري حديث يتم تطبيقه في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية ، وذلك من أجل ضمان جودة الخدمات المقدمة للطلبة وتهيئة بيئة تنموية متكاملة على اعتبار أن الأنشطة الرياضية والبرامج المختلفة التي يمارسها الطالب تساعده فـي تحسين المستوى الصحي والبدني وزيادة الإنتاجية وتدعم التحصيل الأكاديمي والرقي المعرفـي في شتى المجالات وكافة نواحي الحياة للطالب .

أهداف الدراسـة :-

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

أولاً – التعرف إلى واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضـي بالجامعـات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهتي نظر العاملين في دوائر النشاط الرياضي والطلبة .

ثانياً – التعرف إلى مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في البرامج والأنشطة الرياضـية فـي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهه نظر المديرين والعاملين في دوائر النشاط الرياضي تبعاً لمتغير .(المسمى الوظيفي ،والجامعة ،والمؤهل العلمي ،والجنس).

ثالثاً - التعرف إلى مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في البرامج والأنشطة الرياضـية فـي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهه نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضـي في دوائر النشاط الرياضي تبعاً لمتغير (الجامعة ، والكلية ، والجنس ،ونوع اللعبة الممارسة).

رابعاً – التعرف إلى التباين في واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النـشاط الرياضـي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهتي نظر المديرين والعاملين فـي دوائر النشاط الرياضي والطلبة .

الفصـــــــــــــــــل الثـانـي

الإطـــــــار النظـــــري

مراجعـــــة الأدبيـــــات

الفصل الثاني

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

مقدمة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً الذي يجمع بين رضا العملاء وجودة الإنتاج (العتيبي ، ٢٠٠٦) إذ يعمل هذا المفهوم الإداري من خلال عملية التخطيط والتطوير وتنشيط المعلومات المتعلقة بالجودة إلى تقديم خدمات تتناسب مع توقعات العملاء وتلامس احتياجاتهم (Dahlgaard ,1992) ، وقد اكتسب هذا المفهوم الإداري اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة واتسع تطبيقه كاتجاهٍ إداري حديثٍ وأصبح يلعب دوراً هاماً في نمو وتقدم العديد من المؤسسات والمنظمات على مستوى العالم لما يحققه من فوائد ربحيه وإداريه وتنظيميه وتنافسيه تعود على المؤسسات المطبقة له ، ويعتمد هذا النظام على مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدماتيه إذ تعمل ضمن ما هو متاح من إمكانات على تنميه الموارد البشرية والتدريبية لمتابعه ما يطرأ من تحسين وتطوير جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.(أبو الهيجاء،٢٠٠٦).

ونظراً إلى النجاح الذي تحققه إدارة الجودة الشاملة في كثير من دول العالم فإن أي مؤسسه أو منظمة إنتاجية أو خدماتية أو أي عمل جماعي يحتاج إلى إدارة حيوية فاعلة تسيره وتشرف عليه وتتولى أموره ، وبقدر ما تكون الإدارة فعاله ومتميزة وذات كفاءة عالية بقدر ما تكون المنتجات والخدمات ذات جودة عالية تسهم في تحقيق الأهداف ، لذا فقد ازداد اهتمام المنظمات بهذا النمط الإداري الحديث الذي يتسم بالتميز في الأداء والاستغناء عما هو نمطي تقليدي .

ويرى (الرجب ، ٢٠٠١) أن التقدم العلمي والتكنولوجي والمعرفي الذي يشهده العالم اليوم له الأثر البالغ على تطوير المؤسسات التعليمية وخاصة التعليم العالي بمختلف أنشطتها الاجتماعية والثقافية والرياضية وبرامجها الأكاديمية ، لذلك أصبحت هذه المؤسسات التعليمية مسؤولة مسؤولية كاملة عن مواكبه هذه التغيرات والتطورات السريعة والمستجدة ، فلا بد من هذه المؤسسات أن تتبنى أسلوباً إدارياً قادراً على التكيف مع متطلبات العصر ومواجهه كافة التحديات .

وتلعب الجامعات دوراً هاماً في دفع مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإعداد الأجيال القادرة على الإبداع والابتكار وتخريج كفاءات طلابية مؤمنة بربها ، ومنتمية لوطنها وأمتها،

وقادرة على مواجهه التحديات والمتغيرات المستقبلية . فكان لابد من هذه الجامعـات أن تتبنـى إسلوباً إدارياً حديثاً وأن تعمل على اختيار القيادات والموظفين على أسـاس الكفـاءة والخبـرة والنزاهة وأن تعمل على تحديث الإجراءات الإدارية من أجل تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمـة للطلبة والتي تحقق احتياجاتهم ورغباتهم ، وقد ورد في المؤتمر الثامن للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي الذي عقد في القاهرة خلال الفترة بين٢٤ – ٢٧ كانون أول ٢٠٠١ وتحت شعار " الجودة النوعية للتعليم العالي والبحث العلمـي فـي الـوطن العربي لمواجهه التحديات المستقبلية " مجموعة من التوصيات من أبرزها ، أولاً: وضع معايير عربية للجودة والامتياز الأكاديمي وثانياً : إنشاء هيئات وطنية ومجالس للجودة فـي مؤسـسات التعليم العالي وثالثاً : إنشاء نظام عربي لتقويم الأدوار في مؤسسات التعليم العالي بتعاون اتحاد الجامعات العربية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .(آل صقر ، ٢٠٠٦) .

مفهوم الجودة الشاملة : -

لقد أصبح مصطلح الجودة الشاملة (T.Q) " Total Quality " وإدارة الجودة الشامـ ـلة (T.Q.M) " Total Quality Management " من المفردات والمعاني التي تتردد في كثير من الأدبيات الإدارية والتي تعبران عن توجه إداري نحو مفاهيم إدارية حديثه ومعاصـر ، وعلـى الرغم من الترابط بين المصطلحين إلا أنه لابد من التعريف لتوضيح مفهوم كل منهما فقد أشار

Stensaasen (1995) إلى أن مفهوم الجودة يعني تزويد العملاء بالخدمات والمنتجـات المناسبة للاستخدام .

وعرف عقيلي (٢٠٠١) الجودة على أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة ، تكون قادرة من خلالها على الوفاء بمتطلبات واحتياجـات ورغبـات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلـك مـن خـلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها .

أما Hilmer ،(٢٠٠٢) فقد عرف الجودة على أنها درجة التميز والإتقان في تقديم سلعة أو خدمة معينة بحيث تلبي حاجات ورغبات واهتمامات المستفيدين بما يتناسب مع توقعـاتهم أو تتجاوزها وتساهم في تحقيق الرضا والسعادة لهؤلاء الأفراد مع ضرورة التأكيد علـى وجـود معايير خاصة تكفل تحقيق التميز والإتقان في الخدمة أو المنتج .

وتعد الجودة وسيلة فعالة للتحسين والتطوير المستمر في الخدمات المقدمة إذ أنها تـرتبط بجميع الأنشطة والعمليات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة من أجل ملاءمتها لاحتياجات الأفراد

والجماعات وفاعليتها في تحقيق الفائدة المرجوة للفرد والمنشأة والمجتمع ، ولقد تحولت النظـرة التقليدية للجودة التي كانت تركز على البحث و إيجاد حلول للمشكلات التي تحدث في المؤسـسة إلى نظرة حديثة ومتطورة تحول دون حدوث المشكلات والوقاية منها (آل الشيخ ، ٢٠٠٤) .

وأشار طعامنة (٢٠٠١) أن الجودة تعني التمشي مع المعايير والأداء الصحيح بطريقـة آمنه مقبولة وبتكلفة مقبولة ، بحيث تؤدي إلى إحداث خدمة فعالة ومبدعة او طرح منتج بأسعار مناسبة .

وعرف (Blackmur.2004) . الجودة الشاملة على أنها عبارة عـن تحقيـق التناسـق والتكامل بين خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة وصفاته وملامحه بالشكل الذي يتم فيـه تلبيـة حاجات ورغبات الأفراد متلقي الخدمة ، والشاملة يقصد بها شمول المـسؤولية لكافـة الأفـراد العاملين في المؤسسة إذ يكون كل فرد مسؤولاً عن تحقيق الجودة في المؤسسة أو المنظمـة إذ يجب أن تشمل كل المجالات وكافة المستويات داخل المؤسسة . في حين يعرف معهـد الجـودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية الجودة الشاملة بأنها " القيام بالعمل بشكل صحيح مـن أول مرة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مـدى تحـسين الأداء " (القحطـاني ، ١٩٩٣) .

وهناك ثلاثة مفاهيم للجودة كما أوردها السقاف ،(٢٠٠١) وهي :

١- التركيز على العميل وتعرف الجودة بأنها إرضاء للعملاء .
٢- التركيز على العملية وتعرف الجودة بأنها مطابقة المتطلبات .
٣- التركيز على القيمة التي تؤخذ على اعتبار التكلفة للمنتج أو السعر للعملاء .

وتشير كافة المفاهيم السابقة حول مفهوم الجودة الشاملة بأن هناك تواصلاً ودعماً مستمراً من قبل المؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدماتية من أجل العمل على تحسين وتطوير جـودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء للوصول إلى تحقيق رضا العملاء والعمل علـى تلبيـة متطلباتهم وتوقعاتهم الآنية والمستقبلية .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :-

أدت الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعيد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور مفهوم جديد للإدارة يعرف بإدارة الجودة الشاملة ، (T.Q.M) ويعد Deming من الرواد الأوائل الذي ساهم في تقديم هذا المفهوم القائم على خلق الأداء المتميز والتحسين المستمر للإنتاج والتطـوير للسلع والخدمات بمستوى عال وبتكلفة أقل وأدت جهوده إلـى تحـسين وتطويرالمنتجـات ذات

المستوى المتدني وتحويلها إلى منتجات ذات جودة ومستوى عالٍ تضاهي في جودتها المنتجـات الأمريكية آنذاك . (آل صقر ، ٢٠٠٦) .

وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تركز على عملية النمو والازدهار للمؤسسة مـن خلال العمل على منع حدوث الأخطاء ، والوقاية من المـشكلات والتطـوير المـستمر لـلأداء والسيطرة على عمليات الجودة والتعهد الكامل بالمسؤولية تجاه العملاء في جميع مراحل العمـل (Waks &Frank ,1999) . إذ تعمل المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة علـى تنظـيم اللقاءات والاجتماعات بالعملاء وذلك من أجل تعريفهم بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وتـسعى إلى تدريب وتعليم العاملين من أجل التعرف إلى كل ماهو جديد فـي أسـاليب الإدارة الحديثـة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة (Zhu ، 1999) .وقد أشار ديمنج إلى ضرورة أن يكون العميل هو محور اهتمام الإدارة العليا وأن تسعى الإدارة إلى تلبية احتياجاته وموافقة الخدمات لتوقعاته ، وبين ديمنج أهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة والابتعاد عن الأنظمة والتعليمات التي تشجع العمـل الفـردي وتخفـف مـن عزيمـة المـوظفين للعمـل بـروح الفريـق الواحـد (Stensaasen,1995) .

ويتفق كل من طعامنة (٢٠٠١) مع الموسوي (٢٠٠٣) على تعريـف إدارة الجـودة الشاملة على أنها فلسفه إدارية أو نهج إداري يسعى لخلق وتطوير قاعدة من القـيم والمعتقـدات التي تجعل كل موظف في الخدمة يرى أن الهدف الأساسي لمنظمته هو خدمة العملاء من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق الهدف .

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها عبارة عـن مجموعـة مـن المبـادئ الإداريـة والأساليب الإحصائية التي تساعد المديرين على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة دون الرجـوع إلى الأساليب الإدارية التقليدية (اللوزي ، ٢٠٠٣) .

ويعرفها الزهراني (٢٠٠٥) "على أنها سعي المنظمة المـدروس مـن أجـل إرضـاء المستفيدين بما يضمن رقي المنظمة ".

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات (الفكر ،والسلوك ،والقيم ،والمعتقدات التنظيمية ،والمفاهيم الإدارية ،ونمـط القيـادة الإدارية ،ونظم وإجراءات العمل والأداء) وذلك من أجل تحسين وتطوير مكونـات المنظمـة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) بأقل تكلفة وتحقيق أعلى درجة مـن رضا العملاء عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه (عقيلي ، ٢٠٠١) .

ويعرف معهد الجودة الفدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها " منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتضمن كل المديرين والموظفين في اسـتخدام الأسـاليب الكمية من أجل التحسين المستمر فـي العمليـات والخـدمات فـي المنظمـة (Harrison & Stupak,1993) .

وقد أشارت أبو الهيجاء (٢٠٠٦) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل في مجملها " فكـراً وفلسفة إدارية مبنية على أساس رضا العميل ، وتحقيق رغباته ومتطلباته من خلال مخرجـات متقنه تقدمها المؤسسة ، وأن عملية تطوير إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة تعـد مـسؤولية جميع العاملين في المؤسسة تحت إشراف قيادة تركز على تحسين المخرجـات التـي أساسـها الارتباط بين رسالة المؤسسة ورؤيتها وعمليات النظام ومدخلاته التي تتلاءم وبشكل مستمر مع التوقعات المرجوة " .

ويرى (Boon , 2005) بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني التحول أو التغييـر فـي أنماط التفكير إذ يحتاج التعامل مع الجودة الشاملة إلى عقلية متفتحة مواكبة لطبيعة التطـورات والتغيرات في الأسواق العالمية .

ويذهب (Khan , 2003) إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة يمثل نظام شامل يتكون مـن تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقهـا وتعتمـد على :-

١. التركيز على العملاء أو المستفيدين .
٢. تطوير وتمكين العاملين وانخراطهم في العمل .
٣. التطوير والتحسين المستمر على جميع الأنشطة داخل المنظمة .
٤. استخدام المداخل التنظيمية للإدارة .

ويرى القضاة (٢٠٠٦) أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن فلـسفة واسـتراتيجية إداريـة متكاملة هدفها تحقيق رضا العملاء من خلال العمل على تحقيق المسؤولية المـشتركة لجميـع الأفراد والعاملين داخل المنظمة والعمل على بذل الجهود المتواصلة لتحقق التحسين والتطـوير المستمر لجميع الأنشطة والعمليات والخدمات التي تقوم بها المنظمة .

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " أسلوب إداري مبني على التخطيط القائم على دراسة البيانات والمعلومات حول احتياجات العملاء والسوق وتنظيم الموارد والطاقات وتطوير مستوى

أداء العاملين ومستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات الرياضية بأعلى جودة وأقل كلفـة وبمـا يحقق احتياجات العملاء ورضاهم " .(الذنيبات ، ٢٠٠٥) .

ويعرفها (Tobin) بأنها عبارة عن جهد متكامل للحصول على مساحة واسعة للمنافـسة والعمل على التطوير والتحسين المستمر لثقافة المنظمة .(Zhu , 1999) .

ويعرفها Dahlgaard (١٩٩٥) نقلا عن Hansson (٢٠٠١) أنها عبارة عـن ثقافـة المنظمة التي تركز على التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى تحقيق رضا العملاء .

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تضع الأنظمة والتعليمـات للتطـوير والتحسين المستمر للمؤسسة من أجل تلبية احتياجات العملاء وتوقعـاتهم والعمـل علـى حـل المشكلات من خلال تفعيل فرق العمل ووجود قادة متميزين .(Stanley ,1995) .

ويرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة تمثل عملية التطوير والتحسين المـستمر لجـودة الخدمات المقدمة من خلال رسم سياسة واضحة للمؤسسة تحث على العمل الجماعي القائم على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والعمل بروح الفريق الواحد لجذب اهتمام وإقبـال العمـلاء والسعي إلى تلبية حاجاتهم ورغباتهم بحيث تتناسب الخدمات المقدمـة مـع التوقعـات الآنيـة والمستقبلية والتي تؤدي بالتالي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وبناء على ذلك فإن إدارة الجـودة الشاملة تركز على مايلي :

١- غاية المؤسسة هو تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة .
٢- العمل بروح الفريق الواحد المبني على التعاون وإتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة وإبداء الآراء والأفكار المتعلقة بطبيعة الخدمات المقدمة .
٣- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة ومتطورة يجب علـى الجميـع أن يعـي ويتفهم ذلك وأن يعمل بمضمونها .
٤- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه في أي مجال من مجلات العمل ولا يقتصر على مجال دون آخر .

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم : -

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم له ارتباط مباشر بالعملية التعليمية التي تعمـل من خلال تفاعل مدخلاتها التعليمية وهي (المناهج ، والبرامج ، والعاملين ، والأجهزة والأدوات ، وأعضاء الهيئة التدريسية ، والطلبة والمرافق المختلفة) في نظام تعليمـي شـامل متطـور ومستمر لتحسين جودة الخدمات والبرامج المقدمة للطلبة وذلك من أجل الحصول على مخرجات تتلاءم مع مستوى جودة الخدمات المقدمة ، تلبي حاجات سوق العمل وتحضى برضى طلبتهـا من كافة التخصصات العلمية .

وتعيش مؤسسات التعليم العالي اليوم في ظل ظـروف تتـسم بـالكثير مـن التحـديات التكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية والثقافية التي تفرض على مؤسسات التعليم العالي ضـرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة فيها ، وان التجديد والتطوير التربوي يتطلـب إشـراك كافـة العاملين في المؤسسات التربوية من خلال تبني استراتيجية شاملة تتضمن جميع الأنشطة التـي تتم داخل المؤسسات التربوية بحيث تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق نتائج وأهـداف مرجوة بما يتلاءم مع تقاليد وعادات وقيم المجتمع .

ويرى طرابلسية (٢٠٠٣) أن الجودة الشاملة في التعليم هي عبارة عن توجيـه كافـة الأنشطة والعمليات الأكاديمية والإدارية والمالية على كافة المستويات في منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات العملاء (سوق العمل والطلاب) عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمـل قـادر علـى مواجهة كافة التحديات والصعوبات من خلال خلق بيئة ثقافية تنظيمية جديدة قائمة على :

١- الالتزام بمبدأ التوجه بالعميل (الطلاب وسوق العلم) .

٢- التزام الإدارة بالتحسين والتطوير المستمر وبمبدأ المشاركة الجماعية والعمـل بـروح الفريق الواحد .

٣- تقويم ملاءمة كافة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية بما يتفق ومدخل إدارة الجودة الشاملة .

وقد عرف الجسر (٢٠٠٤) الجودة الشاملة في التعليم أنهـا تعنـي مقـدرة مجموعـة الخصائص والمميزات للمنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة ، كما ويتطلب تحقيق جودة التعليم توجيه جميـع المـوارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية في المؤسسات العلمية مـن أجـل

خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع ومواجهة التحديات لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى المحدد .

وتعرفها الباسل (٢٠٠١) الجودة في التعليم على أنها " عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات بهدف تحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والنفسية والعقلية والروحية والاجتماعية من خلال إتقان الأعمال الخاصة بالعملية التعليمية بالمدرسة وحسن إدارتها " .

وعرف الرشيد (١٩٩٥) الجودة الشاملة في التعليم على أنها ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يتوافق مع تطلعات واهتمامات الطلبة المتوقعة .

ويشير الزواوي (٢٠٠٣) أن الجودة الشاملة في التعليم هي عبارة عن استراتيجيه تكنولوجية هادفة إلى إحداث تغييرات جوهرية في التنمية البشرية تحقق الطموحات في تعظيم مخرجات العمل ورفع كفاءة الإنتاجية وزيادة القدرات التنافسية بما يؤدي بلورة تكوين رأسمال بشري في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية .

وقد عرف أبو نبعة ومسعدة إدارة الجودة الشاملة في التعليم أنها "نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة إذ يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين" .

ويعرفها دوبينيز وماسون (١٩٩٧) على أنها أسلوب في الممارسة الإدارية يتطلب تحولاً كبيراً في طريقة إدارة المؤسسة التربوية بأكملها وقيمها بغية الوصول إلى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بما يضمن رضا العملاء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها وقد اثبت هذا الأسلوب كفاءته لعدة عقود زمنية في الولايات المتحدة الأمريكية وسواها من الدول الأوروبية والآسيوية ولقي اهتماماً عالمياً متزايداً واسع النطاق .

ومن خلال ما تم عرضة من التعريفات التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة في التعليم فقد تبين أنها تركز على كافة جوانب العملية التعليمية وبرامج الأنشطة الطلابية المختلفة ، بحيث تعد الجودة جزءاً رئيسياً من إستراتيجية الجامعة وتركز على الطالب بالدرجة الأولى كمستفيد أول وبصورة مباشرة من هذا الأسلوب إذ يمثل التركيز على كافة مدخلات العملية التعليمية متمثلة بالمناهج الدراسية وأعضاء هيئة التدريس وبرامج الأنشطة المختلفة واللوائح والإجراءات

والأنظمة المطبقة داخل المؤسسة بهدف الارتقاء بمستوى الطالب من جميع الجوانـب العقليـة والجسمية ، والنفسية ، والاجتماعية ، والفكرية لتحقيق نقلة نوعية في التعلـيم تـرتبط برسـالة ورؤية المؤسسات التعليمية وتتناسب مع تحديات العصر ومتطلبات الحيـاة المـستقبلية للفـرد والمجتمع .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتعليم العالي في الأردن : -

تعنى إدارة الجودة الشاملة بتوجيه كافه الأنشطة والعمليات الأكاديمية والمالية والإداريـة وتعد المدخل الإداري الأكثر كفاءة وفعالية للقيام بعمليات التطـوير والتحـسين المـستمر فـي المنظومة التعليمية ومواجهة كافة التحديات والتغييرات مـن أجـل تلبيـة الاحتياجـات الآنيـة والمستقبلية وإشباع رغبات الطلبة وتقديم خدمات جامعية متميزة على كافة المستويات ، ويمثـل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الهدف الأساسي إلى تحقيق مخرجـات جامعيـة ذات جودة عالية تتوافق مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل من خلال تحسين المدخلات الجامعيـة المتمثلة بأعضاء هيئة التدريس ، والبرامج والخطط الدراسية ، والمباني والإمكانـات الماديـة والبشرية والمرافق المختلفة من صالات وملاعب رياضية وتجهيزات وبرامج رياضية تتناسـب مع أعداد الطلبة المقبولين .

إن المتأمل لمسيرة التعليم العالي في الأردن يرى مسارات التغيير فيها ، فالصورة الحديثة للجامعات والتي تركز على التفاعل وتبادل الاهتمام وتؤكد على المسؤولية الاجتماعية والتنموية لمؤسسات التعليم العالي من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية وطرق التميز والتطـور فـي إعداد طلبتها فمؤسسات التعليم العالي وبحكم رسالتها السامية ولكونها جزءاً لا يتجزأ من البيئـة الكلية فهي جديرةً بكل عناية ورعاية ومتابعة لذا كان ضرورة عليها تبني أساليب إدارية حديثـة تمكنها من التغلب على المشكلات التي تحد من قدرتها على أداء رسالتها إذ تواكب معايير التقدم في الأنظمة التعليمية في البلدان المتقدمة .

ويشير أبو نبعة ومسعد (١٩٩٨) إلى أن مؤسسات التعليم العالي تضع أهدافاً وتطلعـات وآمال تسعى دائماً إلى تحقيقها وإنجازها ، بحيث يتطلـب ذلـك تـوفير الظـروف الملائمـة والإمكانات المناسبة وأعضاء هيئة تدريس لديهم الحماس والإخلاص للعمل على تحقيق الجـودة في التعليم ومن هذه الأهداف :

١- تشجيع الباحثين لإجراء التجارب العلمية لتطوير البحث العلمي سواء كان ذلـك داخـل الجامعة أو خارجها .

٢- العمل على نشر الثقافة والمعرفة والإسهام في تطوير الاتجاهات وتعديلها نحو الأفضل من أجل مواكبة كافة التحديات والتغييرات في كافة المجالات العلمية .

٣- رفد سوق العمل وتلبية حاجات المجتمع من الكفاءات المتخصصة و القيادات الوطنية المدربة من خلال تدريبهم في مجال اختصاصاتهم .

٤- النظر في مشكلات المجتمع المحيط وفهمها وتحليلها ودراستها بشكل دقيق لإيجاد الحلول المناسبة لها .

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم أنها عبارة عن فلسفة إدارية لقيادة الجامعات ترتكز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع المحيط وتحقق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين والطلاب المستفيدين من عمليات التحسين المستمرة والمستفيدين من مخرجات هذا القطاع (طرابلسية ، ٢٠٠٣) .

وحول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم فقد خلصت أبو الهيجاء (٢٠٠٦) إلى بعض الاستنتاجات تتمثل فيما يلي :

١. تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة بأقل تكلفة .
٢. التركيز على متطلبات المستفيدين من الخدمة المقدمة .
٣. فعالية وجودة المدخلات والعمليات والمخرجات للنظام التعليمي .
٤. شمولية الجودة لكافة عناصر العملية التعليمية .
٥. تجنب الأخطاء والتحسين المستمر للأداء .
٦. المسؤوليه والمشاركة للجميع ضمن فريق عمل في العملية التعليمية .
٧. اتخاذ القرارات في ضوء ما هو متوفر من حقائق ومعلومات .
٨. الحصول على التغذية الراجعة .

وعليه يجب أن تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى العمل على تحسين وتطويرجودة الخدمات المقدمة للطلبة والتي تتمثل بالبرامج الأكاديمية والنشاطات اللامنهجية المتنوعة الاجتماعية والثقافية والرياضية التي ترقى بالمستوى العقلي والبدني والصحي والاجتماعي والنفسي للطالب بحيث تلمس هذه الخدمات حاجات واهتمامات وتوقعات الطلبة في الجامعات الأردنية الأمر الذي تستطيع معه الجامعات الأردنية رفد سوق العمل بالتخصصات العلمية

المناسبة وبالأفراد الذين يملكون الشعور بالانتماء والولاء بقضايا بلادهم الأساسية القادرين علـى مواجهه القضايا المستقبلية والتحديات والتطورات التكنولوجية بشكل إيجابي ومتفاعلين مع هموم مجتمعهم وتطلعاته للوصول إلى أعلى مراتب التقدم والنجاح والازدهار .

نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة :

الجودة كفكرة موجودة منذ آلاف السنين ولكنها كمهنة أو عمل إداري لم تنـشأ إلا حـديثاً (Garvin,1988) . ولكن في القرن العشرين بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان والـذي انتشر بعدها ليصل إلى أمريكا والدول الأوروبية ، ومن ثم ليعم باقي دول العالم ، وكان هنـاك الكثير من المهتمين والمفكرين والعلماء الذين اهتموا بمفهوم الجودة وقـدموا إسـهامات عديـدة لتحديد مفهوم الجودة وتطويرها أمثال W .Edwards Deming الذي تعلم على يـد Shewhart الذي قام عام ١٩٣١ بإعطاء المحاضرات والندوات حول مفهوم الجودة والأساليب الإحـصائية بحيث أصبحت أفكاره منتشرة . وتصدرت الجودة عناوين المجلات العلمية في اليابان (جودة ، ٢٠٠٦) .

وفي بداية الخمسينيات تبنى اليابانيون تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة للعمل على إعادة بناء وإصلاح البنية التحتية الصناعية المدمرة في كافه المجالات الأمر الذي أدى إلـى ظهـور نجاحات كبيرة حققتها الشركات اليابانية بحيث ساهم ذلك إلى انتشار استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان (بدح ، ٢٠٠٣) .

أما فترة الستينيات كان هناك اهتمام واضح بمفهوم الجودة إذ قامت بريطانيا بتبنـي هـذا الاتجاه من اجل العمل على تحسين وتطوير مجالات الجودة المرتبطة بتقديم المنتجات والخدمات المختلفة في المنظمات الاقتصادية بحيث كان ذلك بالتركيز على مفهـوم الجـودة والإجـراءات والتدريبات المتعلقة بالعمل وغيرها من الجوانب ذات الأهمية . (حمود ، ٢٠٠٢) .

وخلال فترة الثمانينيات أشار أيوب (٢٠٠٠) بأنها كانت بداية الجري وراء الجودة فـي جميع أوجه العمل والمؤسسات الخدماتية وعندها بدأ عصر إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على النظام بكامله بحيث تم اعتبار إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة والمفهوم الحقيقي الذي يحـافظ على استمرار وتطور وبقاء المنظمات وأصبح هناك تنافس بين الشركات للأخذ بأفكـار ديمـنج (Deming) حول الجودة والإنتاجيه والوضع التنافسي ، وفـي عـام ١٩٨٧وقـع الـرئيس الأمريكي ريجان كما أشار (Huang ,1994) علـى جـائزة Malcolme Baldrige لتحـسين الجودة الوظيفية ، إذ تعد جائزة Malcolme Baldrige للجودة الوظيفية مجهوداً هاماً في تنـشيط

وعي الجودة من خلال إدراك وتعميم استراتيجيات الجودة الناجحة . وقد أكد حمـود (٢٠٠٢) أنه خلال هذه الفترة كان هناك اهتمام متزايد في الجودة إذ تم إقامة أقسام متخصصة للجودة في العديد من المنظمات الإنتاجيه والخدماتية في دول العالم ومن ثـم ظهـرت المنظمـة العالميـة للمواصفات والمقاييس (ISO 9000) بهدف توحيد المعـايير القياسـية للمواصـفات الـسلعية والخدماتيه على المستوى الدولي .

أما في فترة التسعينيات إلى الوقت الحاضر فتعد هذه المرحلة مرحلة مهمة جـداً وذلـك لظهور العديد من التغييرات والتحديات العلمية والتكنولوجية وثورة الاتـصالات والمواصـلات والإنترنت وبروز ظاهرة العولمة إذ أصبحت النوعية في ظل العولمة سلاحاً تنافـسياً أساسـياً يجب الاهتمام به والتركيز عليه وتكثيف الجهود للعمل بمضمونه ويمكن إيضاح هذه التطـورات التاريخية في حقول الأداء النوعي باعتماد التطورات التالية :-

١. مرحلة الفحص والتفتيش .Inspection .
٢. مراقبة الجودة .Quality Control .
٣. تأكيد الجودة .Quality assurance .
٤. حلقات السيطرة النوعية .Quality Control Circle .
٥. إدارة الجودة الشاملة .Total Quality Management .(حمود ، ٢٠٠٢) .

وفي عام ٢٠٠١ قرر جلاله الملك عبدالله الثاني ابن الحسين إنشاء جائزة تحمـل اسـم " جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية " والتي تعد أرفع جائزة للتميز علـى المستوى الوطني ، إذ تهدف هذه الجائزة إلى تعزيز دور القطاع العام بما فيها قطاع التعليم إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للمجتمع الأردني عن طريق نشر الوعي بمفـاهيم إدارة الجـودة الشاملة والأداء المتميز وإبراز جهود المؤسسات الفعالة وعرض إنجازاتها المختلفة في تطوير أنظمتها وبرامجها وخدماتها التي تقدمها للمستفيدين منها (أبو الهيجاء ، ٢٠٠٦) .

أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة : -

ظهر هناك العديد من العلماء والرواد المهتمين بإدارة الجودة الـشاملة والـذين سـاهموا بدرجة كبيرة في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة ووضـع المرتكـزات الفكريـة والمبـادئ الأساسية ومن هؤلاء الرواد :

أولاً : إدوارد ديمنج (W .Edwards Deming) .

يعد من أبرز المؤسسين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، حاصل على درجه الدكتوراة فـي الرياضيات والفيزياء ويلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة ، قام بتطوير عده أسـاليب يمكـن للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل جماعي وأكد أن كل فرد داخل المنظمة يجب أن يساهم فـي وضع الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء .

لذاك فقد بنيت فلسفة ادوارد ديمنج على ضرورة التزام المنظمـة أو المؤسـسة بتطبيـق مبادئه الأربعة عشر المعروفة وهي :

١. تحديد ونشر أهداف وأغرض المنظمة من خلال رسـالتها إلـى العمـلاء والمـوردين والموظفين حتى يكون الجميع على علم ودراية بهذه الأهداف .
٢. تبني الفلسفة الجديدة من أجل تحقيق أعلى جودة ومواجهـه كافـة التحـديات وإجـراء التحسين والتطوير بشكل مستمر .
٣. عدم الاعتماد على الفحص الكلي للمنتجات ، لأن ذلك يشكل كلفة زائدة ومضيعه للوقت والاستعاضة عنه بفحص العينات المماثلة للمجتمع .
٤. الاعتماد على جودة المواد المشتراة والابتعاد عن العروض التي تمثل أقل الأسعار .
٥. التحسين المستمر لنظم الإنتاج والخدمات من اجل رفع الجودة والإنتاجية .
٦. الاهتمام بالتدريب على أساليب تحسين الجودة وتنمية مهارات العاملين لتخـدم عمليـه التحول إلى إدارة الجودة الشاملة .
٧. إيجاد القيادة الفعالة التي تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر للمنظمة وتركـز علـى زيادة أداء وتفاعل الموارد البشرية والفنية .
٨. القضاء على الخوف حتى يتمكن الجميع من العمل بفاعلية .
٩. تفعيل فرق العمل وإحلال التعاون وإزالة الحواجز بين الأفراد والأقسام ليتمكن الجميـع من الاشتراك في مجموعات لتحقيق أهداف المنظمة .

١٠.تجنب الشعارات والنصائح الجوفاء التي لامعنى لها وترجمتهـا إلـى خطـط وأدوات وواقع تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .

١١. تجنب وضع الأهداف الرقمية للعاملين ، لأن ذلك يؤدي إلى الاهتمام بالكم والابتعاد عن النوع وفقد الجودة .

١٢. دعم العاملين وخلق الاعتزاز لديهم بعملهم والابتعاد عن تصيد الأخطـاء والتهديـد والعقاب .

١٣. تشجيع التعلم والتطور الذاتي من أجل اكتساب العاملين مهارات ومعـارف أفـضل وتساعدهم على أداء أعمالهم بالشكل الأفضل .

١٤. إحداث التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمنظمة لأجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيـادة التنـسيق والتعـاون بـين التقسيمات الإدارية .(حمود ، ٢٠٠٠) .

يلاحظ من خلال مبادئ ديمنج الأربعة عشر أنها تركز على ضرورة أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين من المنظمة وتلبية حاجاتهم ومتطلباتهم وتـشجيع العمـل الجماعي الذي يساعد على تحقيق الأهداف والتطلعات للمنظمة من خـلال الاهتمـام بجـودة منتجاتها ، مراعية في ذلك ظروف المنظمة الداخلية والخارجية التي تتسم بـالتغيير والتطـور المستمر .

ثانياً : جوزيف جوران (Joseph Juran) :

أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان إذ يأتي بعد ديمنج في إسهاماته بفاعلية في إطار مفاهيم الجودة الشاملة وتم استدعاؤه عام ١٩٥٤ لإلقاء محاضرات تتعلـق بـالجودة ومـسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة الشاملة .(جودة ، ٢٠٠٦) .

ويؤكد جوران أن النوعية تعني مواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء والتي تسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم لذلك فقد ركز جوران في دعوته على الرقابة على الجـودة لأنهـا عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية والحد من العيوب والأخطاء وتجنب المشكلات قبل حدوثها ، لذلك يرى جوران أن الرقابة تمر بعدة مراحل وهي :

١. تحديد المعايير والمواصفات القياسية .

٢. تقييم الأداء الفعلي للعمل .

٣. مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعة .

٤. معالجة الاختلافات أو الانحراف في الأداء عن المعايير أو الأهـداف الموضـوعة (الدعجاني ، ٢٠٠٥) .

ويرى جوزيف جوران أن الجودة تعني " الملاءمة في الاستعمال " ويؤكـد جـوران أن مقابلة احتياجات العملاء من الخدمات المقدمة هي المهمة الأساسية للجودة وقد وضـع جـوران عشرة نقاط لتحسين الجودة يتعين على المنظمة اتباعها لتطبيق إدارة الجـودة الـشاملة وتحقيـق التحسين والتطوير المستمر للجودة وهي :

١- إيجاد قناعة بالحاجة إلى التطوير والتحسين المستمر .

٢- وضع أهداف تساعد في عملية تطوير المنظمة .

٣- التنظيم من أجل تحقيق الأهداف من خلال بناء مجالس للجودة ، وتحديـد المـشكلات ، واختيار المشروعات ، وتحديد فريق العمل ، وتحديد التسهيلات .

٤- القيام بعملية التدريب للعاملين لإطلاعهم على كل ما هو جديد .

٥- تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات والوقاية من حدوثها .

٦- تسجيل التقدم والنجاح .

٧- إعطاء التقديرات .

٨- توصيل النتائج وإطلاع العاملين عليها .

٩- الاحتفاظ بالدرجات والسجلات ضمن قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها .

١٠- إجراء الإصلاحات من خلال إصلاح جزء كل عام في النظم والعمليات التقليدية فـي المنظمة (Lam , 1991) (نقلاً عن الرجب ، ٢٠٠١).

وقام جوران بتطوير نموذج للجودة أطلق علية اسم " ثلاثيـة جـوران للجـودة " وهـذه العمليات الثلاث كانت تستخدم في الأصل لإدارة الجوانب المالية ومراقبتها وتحـسين نظمهـا ، وبعد ذلك قام جوران بتطبيق هذا الأسلوب على إدارة الجودة الشاملة وأوضح هذه الخطوات من خلال ثلاثة أبعاد وهي التخطيط للجودة ، ورقابة الجودة ، وتحسين الجودة وهي كمـا أوردتهـا (الهيشان ،٢٠٠٤)

١- تخطيط الجودة :

إذ يتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم وتطوير نوعية المنتج والنظم والإجـراءات واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم واطلاع العاملين علـى الخطـط اللازمة لإنتاج الخدمة .

٢- رقابة الجودة .

إذ تهتم بتقويم مستوى الأداء الفعلي ومقارنة الأداء بالأهداف الموضوعة والعمل علـى دراسـة أسباب انحرافات الأداء عن الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمـة للـسيطرة علـى العملية لإشباع حاجات ومتطلبات العملاء .

٣- تحسين الجودة .

وتتضمن تطوير بيئة تنظيمية مناسبة لإدخال تحسينات مستمرة للجودة وتشكيل هيكل وفرق عمل دائمة تتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة ، وتزويدها بكل ما يمكنهـا مـن تشخيص للمشاكل ، وتحديد أسبابها وتطوير الحلول المناسبة لها ، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتنفيذ مشاريع التحسين المخطط لها .

ثالثاً : فيليب كروسبى (Philip B. Crosby) :

يعد كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها إذ قام بتأسـيس كليـة للجودة في مدينة ونتر بارك بولاية فلوريدا الأمريكية واشتهر كروسبي أيضاً من خـلال كتابـة (Quality is Free) الذي كان من أكثر الكتب مبيعاً ورواجاً في عام ١٩٧٩ ويعد كروسبي أول من نادى بفكرة صناعة بلا عيوب أو العيوب الصفرية إذ حقق نجاحاً باهراً في تقليل العيوب في الأداء وقام كروسبي بوضع برامج في إدارة الجودة الشاملة على شكل خطوات للتوعية بأهميـة الجودة الشاملة إذ تتركز أفكاره كما أوردها (Mitra ,1993) (نقلاً عـن مجيـد والزيـادات ، ٢٠٠٧) :

١- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بأهمية بالجودة والالتزام بها .

٢- تكوين فريق لتحسين الجودة تعمل بين الأقسام .

٣- استخدام القياس كأداة موضوعية .

٤- تحديد تكلفة الجودة وتحسين النوعية الذي يحقق وفورات للمؤسسة .

٥- على جميع العاملين استيعاب كلاف الجودة السيئة دون استثناء .

٦- تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل وتحليلها .

٧- التخطيط السليم لتحقيق الإنتاج الخالي من العيوب .

٨- الاستمرار في عملية تحسين الجودة من خلال التدريب المستمر لمستويات الإدارة كافة .

٩- تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب .

١٠- تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة .

١١- تشخيص المشاكل ودراسة الاقتراحات بعناية لإزالة المشاكل بأسرع وقت ممكن .

١٢- تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة .

١٣- اجتماع القيادة الإدارية بانتظام لتهيئة أفكار جديدة لتحسين الجودة .

١٤- استمرار إعادة عملية تحسين الجودة .

في ضوء هذه الركائز نجد أن كروسبي يركز على اعتبار الجودة مسؤولية المؤسسة كلها، ويركز أيضاً على الوقاية من الأخطاء ووضع الخطط المناسبة لمعالجتها عند حدوثها ، والعمل على الحصول على إنتاج آو خدمة خالية من الأخطاء والعيوب ، والعمل على الحد من الانحراف عن الأداء الصحيح. ويؤكد Crosby أن برنامج العيوب الصفرية لايعني أن العاملين معصومون عن الخطأ وأنهم لن يخطئوا أبداً ولكن أشار إلى جعل حالة عدم الخطأ هي الحالة المتوقعة وهي الأساس في العمل وأن الخطأ هو حالة استثنائية ويجب أن يكون هناك إيماناً مطلقاً من قبل المنظمة بتحقيق صفر من الأخطاء وأنها تستطيع تحقيق أهدافها . وبناء علية فقد أشار درة (١٩٩٤) إلى الأفكار الرئيسية لنموذج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة وهي :

١- أن مفهوم الجودة هو التواؤم والمطابقة مع المتطلبات الأساسية .

٢- إن معيار إدارة الجودة هو لا عيوب أبداً (الأخطاء الصفرية) .

٣- أن الجودة تتحقق بالوقاية أكثر من تقييم الأداء .

٤- أن الجودة تقاس بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير وليس بمؤشرات أخرى .

<u>رابعاً : والتر شوهارت :</u>

يستند شوهارت إلى أن التطوير المستمر هو أحد مظاهر الجودة الشاملة ، إذ عمل مع عدد من العلماء والخبراء من أبرزهم إدوارد ديمنج وجوزيف جوران في ولاية نيويورك وكان اهتمامه منصباً على الجودة الشاملة فوضع شوهارت مدخلاً للجودة يركز على أربع خطوات رئيسية وهي :

الخطوة الأولى : التخطيط .

تعد هذه المرحلة الأساس عند شوهارت إذ تبدأ هذه المرحلة بعملية جمع البيانات والمعلومات حول العملية المراد تطويرها واستعراض الوضع الحالي الذي تقوم عليه وتحديد

الزمان والمكان لتنفيذ التطوير بحيث تكون هذه المرحلة تحت السيطرة العامة من قبـل اللجنـة القائمة على التطوير للتأكد من عملية التطوير ثم بالشكل المخطط له ، وخلال هذه المرحلة يـتم تدوين الملاحظات وجمع المعلومات حول التغييرات الحادثة في عملية التطوير وأخذ الاحتياطات اللازمة لأي تغيير يطرأ وتعد هذه المرحلة مهمة إذ يتم فيها التعرف على العملاء والمـستفيدين من المنظمة بشكل مباشر .

الخطوة الثانية : الفعل .

في هذه المرحلة يتم وضع مجموعة من الاقتراحات كحلول بديلة لعملية التطوير إذ يـتم اختيار أفضل وأنسب الحلول للتنفيذ وبذلك يتم متابعة التطوير الحادث في المنظمة .

الخطوة الثالثة : الفحص .

تمثل هذه المرحلة مرحلة الرقابة والتقويم والتأكد من أن عملية التطوير والتحـسين فـي الخدمات المقدمة للعملاء تسير وفق ماتم التخطيط له وتستخدم في هذه المرحلة أدوات القيـاس المختلفة للتعرف على نقاط الضعف والقوة ومحاولة معالجتها مستقبلاً .

الخطوة الرابعة : التصرف .

إذ تتم هذه الرحلة بناء على التحليل الإحصائي لنتائج التنفيذ (بن سعيد ، ١٩٩٧) .

<u>خامساً : إيشكاوا (Ishikawa) :</u>

يعد إيشكاوا من الرواد اليابانين الذين كانت لهم إسهامات في إدارة الجودة الـشاملة ، إذ تبنى مفهوم مراقبة الجودة (TQC) والتركيز على اسـتخدام الأسـاليب الإحـصائية وتحليـل البيانات للاستفادة منها في معرفة التفاوت في طبيعة السلعة والخدمة المقدمـة للعمـلاء واهـتم إيشكاوا بضرورة مشاركة جميع العاملين في المنظمة في عملية مراقبـة الجـودة وأن تـشمل المراقبة لجودة الخدمات المقدمة حتى بعد البيع وقد قـسمت أدوات الجـودة الإحـصائية إلـى مجموعات وهي :

المجموعة الأولى : الأدوات السبع التي يستطيع أي شخص داخل المنظمة تطبيقها وتقييم مشاكل الجودة وهي (السبب والأثر – تحليل باريتو – خرائط مراقبة العمليات – المدرجات التكراريـة – مخططات التشتت – الترتيب بالطبقات – أدوات الفحص) .

المجموعة الثانية : الأدوات المستخدمة من قبل المديرين والخبراء المختصين بـالجودة وهـي اختيار الفرضيات والعينات .

المجموعة الثالثة : أدوات بحوث العينات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المقدمة والتي يستخدمها خبراء الجودة المستشارين (البلبيسي ، ٢٠٠٠) .

سادساً : آرماند فينبيوم : Armand Feigenbanm :

في عام ١٩٨٣ أصدر آرماند كتابة الشهير الذي أشار فيه إلى تطوير مفهـوم الـسيطرة الشاملة على الجودة (TQC) وأكد على ضرورة أن يتحمل جميع العـاملين مـسؤولية جـودة العمل بحيث يكون كل فرد من أفراد المنظمة له علاقة مباشرة بجودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة والذي أطلق عليه بالجودة من المنبع أو المصدر، وأوضح فـي كتابـه إلـى أن السيطرة الشاملة على الجودة تكون أعلى أهمية من معدلات الإنتاج بحيث يبقـى المنـتج علـى درجة عالية من الجودة ويحق للعاملين إيقاف الإنتاج في حالة حدوث أية أخطاء أو مشكلات في الجودة (الدرادكة وآخرون ، ٢٠٠١) .

ومن خلال عرض آراء الرواد الذين كانت لهم إسهامات واسعة في مجال إدارة الجـودة الشاملة فلقد أكدوا جميعاً على عدة أمور يجب على المنظمات المطبقـة لمفهـوم إدارة الجـودة الشاملة أن تأخذها بعين الاعتبار حتى يتسنى لهذه المنظمات تحقيق الأهـداف والوصـول إلـى المستويات المتقدمة . لذ يجب على دوائر النشاط الرياضي مراعاة مـايلي عنـد تطبيـق إدارة الجودة الشاملة :

١. أن تسعى دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية إلى تحـسين وتطـوير البـرامج والأنشطة الرياضية بما يتناسب مع متطلبات الجودة لان المدراء والمدربين والمـشرفين على إطلاع تام بالأنظمة والتعليمات إذ لابد من بيان كيفية إعداد البـرامج والأنـشطة الرياضية وتوضيح طبيعة الخدمة التي تقدمها إدارة النشاط الرياضي للطلبة .
٢. إن عملية تحقيق الجودة في البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة تعتمـد علـى تكـاتف الجهود بين المدربين والمشرفين والعمل ضمن فريق واحد وتتطلـب تـدريب مـستمر والتزام طويل الأجل للوصل إلى الجودة الشاملة .
٣. إن تحقيق التقدم والنجاح وتحسين سمعة الجامعة يتطلب الاستمرار في عمليات التطوير والتحسين في البرامج والأنشطة الرياضية بما يحقق الرضا والسعادة للطلبة وبما يخـدم تطلعاتهم المستقبلية .

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :-

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يساعد على خلـق بيئـة داعمـة ومناسبة تسمح بالعمل الجماعي وبمشاركة جميع العاملين والأكاديميين والإداريين فـي عمليـة التطوير والتحسين المستمر للبرامج الجامعية وكذلك العمل على تحديـد الواجبـات ووضـوح الأهداف المراد تحقيقها (Walsh and Day ، 2002) . وهناك العديد من الفوائد التـي يمكـن تحقيقها من خلال تطبيق منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة تتمثل بمايلي :

١- زيادة الربحية وتخفيض التكاليف من خلال عمل أشياء صحيحة من أول مـرة وتقليـل الأخطاء وعدم إعادة الأعمال مرة أخرى .

٢- تقوية المركز التنافسي للمنظمة لكسب رضا وثقة العميل من خلال تقديم خـدمات ذات جودة عالية تتناسب مع اهتمامات واحتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين .

٣- المحافظة على حيوية المنظمة بشكل مستمر من خـلال التجديـد والتحـسين والتعلـيم والتدريب للعاملين فيها وعلى كافة المستويات .

٤- كسب رضا واهتمام المجتمع وذلك بالمحافظة على البيئة الخارجيـة والـصحة العامـة وتقديم خدمات للعملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة .

٥- تخفيض معدل دوران العمل بالحفز المادي والمعنوي والعمل الجماعي الذي يدعم الولاء والانتماء للمنظمة .

٦- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تبني أسلوب فرق العمل والمشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق الواحد في اكتشاف الأخطاء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .

٧- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور عند توفير معلومات وحقائق عن موضوع القرار .

٨- جعل المنظمة أكثر استجابة للتغييرات البيئية وزيادة قدرتها على المنافسة وزيادة فرص الاستمرار والنجاح بشكل أفضل .

٩- توسيع آفاق القيادة الإدارية بحيث يتوجه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي وبالتالي اتخـاذ قرارات أفضل (عقيلي ، ٢٠٠١) .

أما في مجال التعليم العالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يساعدها على :

١- سرعة استجابة المؤسسات التعليمية لاحتياجات ورغبات الطلبة وتحديد توقعاتهم الآنية والمستقبلية .
٢- يمكن إزالة الخدمات التي لا تلبي حاجات الطلبة من خلال استعمال البيانات والمعلومات المتوفرة والمتعلقة برضى الطلبة عن الخدمات المقدمة .
٣- عمل التحسين والتطوير المستمر للمنظمة من خلال التعرف على المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها وعمل الإجراءات المناسبة بالاعتماد على الحقائق المتوفرة .
٤- مشاركة العاملين في عمليات التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة واستغلال قدرات الأفراد الإبداعية والابتكارية .
٥- يمكن القيام بعملية التعديل والتغيير المناسب لعمليات التطوير إذا كانت النتائج غير مقبولة (أبو نبعة ومسعد ، ١٩٩٨) .

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :-

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل كما أوردها عبد المحسن (١٩٩٩) وهي :

أولاً : مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أو كما أوردها جابلونسكي المرحلة الصفرية .

أي أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفرية ومرحلة الإعداد وهذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ويقوم المديرون في المؤسسة بإعداد صياغة لرؤية المنظمة ووضع الأهداف وكذلك تلقي برامج متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها .

ثانياً : مرحلة التخطيط .

إذ يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ووضع الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام ويقوم المديرون هنا بصياغة رؤية المنظمة وأهدافها وسياستها التي تم صياغتها أثناء المرحلة الأولى وتبدأ عملية التخطيط التفصيلي وإعداد خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة وجعلها أمراً واقعياً .

ثالثاً : مرحلة التقويم والتقدير .

إذ غالباً ما تبدأ ببعض التساؤلات الهامة التي تشكل الإجابة عليها الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتوفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد

والتخطيط والتطبيق وتبادل ونشر الخبرات وتتكون هذه المرحلة من جميـع الإجـراءات التـي تساهم في جمع المعلومات لتقديم إدراكات الأفراد والجماعات لنواحي القوة ونواحي الـضعف بالمنظمة .

رابعاً : مرحلة التنفيذ أو التطبيق .

في هذه المرحلة تبدأ عملية اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعمليـة التنفيـذ إذ نجـد أن الاستثمارات التي تمت أثناء المراحل السابقة تؤتي أكلها في هذه المرحلة وتبدأ عمليـة تـدريب المديرين والعاملين بأحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

خامساً : مرحلة تبادل ونشر الخبرات .

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظـام إدارة الجودة الشاملة والعمل على دعوة جميع الأطراف الذين لهم علاقة بالمنظمة والتوجيـه بتبـادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول على المصداقية من المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والتعليم العالي في الأردن :-

تسعى العديد من المنظمات إلى تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سعياً إلى تحقيق التقدم والتطوير والنجاح واكتساب رضا العملاء ، وعلى الرغم من أن الصفات الأساسية التي تمتـاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة إلا أن حدوث الفشل داخل المنظمة وارد يعود السبب في ذلك إلى عملية التطبيق نفسها وقد لا يكون السر في نجاح هذه المنظمة أو تقدمها هـو اختيـار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني هذه المنظمة البرنامج الذي يتناسب مع ثقافـة المنظمة وأفرادها وفي مشاركة كل فرد من أفرادها بهذا البرنامج والتزامهم في تحقيق الأهداف ولقد تناول عدد من الباحثين معوقات تطبيق إدارة الجودة الـشاملة فـي المؤسـسات التربويـة والتعليمية وهي كما يلي :

أورد السعود (٢٠٠٢) مجموعة من المعوقات التي تواجهها المؤسسات التربوية والتعليمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

١- التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا .

٢- عدم قناعة بعض القيادات الإدارية العليا بالتدريب .

٣- جمود القوانين والأنظمة وعدم مرونتها .

٤- صعوبة قياس نتائج العمل قياساً دقيقاً واضحاً .

٥- ضعف الإمكانات المالية المتاحة .

٦- كبر حجم الجمهور وتنوع فئاته .

٧- نقص الكفاءات البشرية بسبب غياب سياسة الحوافز أو ضعف وتدني مستوى الرواتب .

٨- صعوبة التنفيذ بسبب الروتين والنظام البيروقراطي السائد وقنوات الاتصال البطيئة التي تبعث على الملل في العمل .

٩- ضعف الولاء والانتماء للمؤسسات التربوية بسبب ضعف الحوافز والمكافآت الأمر الذي يؤدي سلباً في إنجاح إدارة الجودة الشاملة .

١٠-إن الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو تحقيق الرضا للعملاء والمستفيدين من المؤسسات التربوية والتعليمية ، بحيث يتنافى هذا المصطلح التجاري مع العلاقة القائمة بين المعلم والطالب والمؤسسة التعليمية .

ويشير أبو نبعة ومسعدة (١٩٩٨) وناجي (١٩٩٨) إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية وهي:

١- ضعف بنية نظام المعلومات في الجامعات الأردنية وعدم توفر أنظمة حديثة في نقل وتبادل المعلومات وتوصيلها إلى الأفراد صانعي القرار في الوقت المناسب ؛ لأن نظام إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على البيانات والمعلومات المتوفرة .

٢- عدم توفر الكوادر المؤهلة والمدربة في مجال إدارة الجودة الشاملة .

٣- اتباع الجامعات الأردنية المركزية في صنع سياسة التعليم العالي وهذا ما يتعارض مع سياسة نظام إدارة الجودة الشاملة .

٤- إن تحقيق الجودة في الجامعات الأردنية يتطلب بذل مزيد من الوقت والجهد من قبل أعضاء هيئة التدريس الذي لا يتوقع حصوله على أيه مكافآت نتيجة لذلك .

٥- المفهوم الخاطئ بأن إدارة الجودة الشاملة تطبق في قطاع الإنتاج ولا علاقة لها بعملية التعليم والتدريس .

٦- الاعتماد على الأساليب التقليدية في التدريس والابتعاد عن استخدام الأساليب الحديثة في التعليم التي تركز على الحوار والنقاش والعمل الجماعي .

٧- إن هيكل المكافآت لا يشجع الأساتذة على استثمار وقتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإن ثقافة التعليم العالي لا تتقبل بأهمية الحصول على التغذية الراجعة من الطلبة .

المزايا التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :-

أورد قدادة (٢٠٠٧) مجموعة من المزايا التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الأردن وهي على النحو التالي :

١- إن إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الجوانب الأكاديمية والإدارية على مستوى الجامعة مما يؤدي إلى إحداث تغيير وتطوير متكامل ومواكبة كل التطورات العلمية المختلفة .
٢- لإحداث أي تغيير داخل الجامعة لابد من تطبيق أساسيات نظام إدارة الجودة الشاملة .
٣- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على توحيد الجهود نحو هدف واحد وتصبح رسالة ورؤية واستراتيجيات الجامعة واضحة للجميع .
٤- ينظر نظام إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر والتطوير وهو الهدف الأساسي التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه .
٥- تركز إدارة الجودة على قياس وتقويم الأداء باستمرار وهو أحد أهداف التطوير .

مضامين إدارة الجودة الشاملة :-

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على المضامين التالية :

١- الاعتماد على جميع المواهب والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة لانجاز الأعمال الموكلة إليهم وتشجيع العمل الجامعي التعاوني وبروح الفريق الواحد .
٢- الاهتمام بعملية التطوير والتحسين المستمر وعدم التوقف عند حد معين .
٣- اتباع المنهج الشمولي الذي يشمل تطوير وتحسين جميع المجالات المرتبطة بالمنظمة بحيث لا يكون تطوير أو تغيير جانب على حساب جانب آخر .
٤- إتباع أسلوب العمل الصحيح من أول مرة للوقاية من الأخطاء والحد من حدوثها لتقليل التكلفة وزيادة الأرباح وتحقيق رضا المستفيدين والأفراد .
٥- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة التعليمية مثل عمليات التقويم للأعمال وسمعة الجامعة في المجتمع وتكلفة الأخطاء وغيرها (الدرادكة والشبلي ، ٢٠٠٢) .

عناصر إدارة الجودة الشاملة :-

يتكون أسلوب إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من العناصر والمبادئ الواجـب التقيـد والالتزام بها لتحقيق النجاح والتقدم في تطبيق هذا المفهوم وهي كما أوردها المهيدب(٢٠٠٥).

١- تبني الإدارة العليا انتهاج فلسفة جديدة تتواءم مع إدارة الجودة الشاملة .

٢- وجود قيادة فاعلة .

٣- وضوح أهداف المنظمة .

٤- دعم وتأييد الإدارة العليا .

٥- تحديد العميل المستهدف .

٦- التركيز في الجودة على وجهة نظر العميل .

٧- الاهتمام بالعميل وتحقيق رغباته .

٨- إزالة الحواجز بين الإدارات .

٩- إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة التغييرات والتطورات الحادثة في المنظمة .

١٠- معيار إدارة الجودة هو انعدام العيوب والأخطاء .

١١- زيادة الوعي بأهمية الجودة .

١٢- التخلص من أسباب الخطأ و إزالة معوقات الاتصال الفاعل .

١٣- تهيئة مناخ وثقافة تنظيمية تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

١٤- وجود تطوير مستمر للأداء .

١٥- استخدام القياس بوصفها أداة موضوعية .

١٦- يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية من خلال التجارب والرقابة الإحصائية على العمليات .

١٧- إنشاء مركز للتدريب الفاعل .

١٨- توظيف التغذية الرجعة والاستفادة منها في تحسين الأداء .

١٩- ضرورة العمل الجماعي الواحد على كافة المستويات .

أما اللوزي (١٩٩٩) فقد حدد عناصر إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

١- تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة .

إذ إن حماس وتبني الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة والعمل على تطوير وتحديث متطلبات التطبيق للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

٢- وضع الخطط بصورة نهائية .

إن العمل الناجح لابد أن يستند إلى التخطيط السليم ، بحيث يتناول التخطيط جميع الأبعاد والاتجاهات المرتبطة بالمنظمة لتحقيق توازن شامل من أجل وضـع التقـديرات والاحتمـالات المناسبة بناء على أسس علمية وتحديد البرامج لتحقيق الأهداف المنشودة .

٣- الاهتمام بجمهور الخدمة .

إن العمل على تلبية متطلبات واحتياجات ورغبات العملاء من الركائز الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ومدى مقابلة توقعات العملاء الآنية والمستقبلية يشير إلى مدى التقدم والنجاح الذي تحققه المنظمة .

٤ – تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة .

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بعملية التدريب والتطوير المستمر للعاملين وذلـك من أجل تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب وإعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تؤدي إلى تحقيق الأهداف .

٥ – مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات .

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يزيد من الولاء والانتماء للمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فهؤلاء الأفراد هم الأكثر دراية بمشكلات العمل ولهم تأثير كبير علـى سـير العملية الإنتاجية والأكثر معرفة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات .

٦- تشكيل فرق العمل .

إن المشكلات التي تحدث أثناء سير العمل تتطلب وجود فرق عمل مؤهلة ومدربة تعمـل بشكل فريق واحد وتعالج القضايا والمشكلات وتذلل الصعاب لتحقيق أهداف المنظمة .

٧- تحديد معايير قياس الجودة .

هناك مجموعة من المعايير يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة وهذه المعايير هي من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة لذلك يجب على العاملين الالتزام بها من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية .

٨- مكافأة العاملين .

إن نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب منح الحوافز للأفراد لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم لمساعدتهم على بذل جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة .

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة :

تنتهج إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية لمواجهه المستقبل والتصدي له بفاعلية والحد من مفاجأته، فكل شيء يجب أن يدرس ويخطط له بإحكام من خلال تخطيط استراتيجي متكامل يشتمل على تخطيط طويل الأجل ومتوسط وقصير الأجل عقيلي (٢٠٠١) .ويحتاج ذلك إلى إدارة فعالة تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في ثقافة وسلوك المنظمة من أجل تطبيق وتطوير استراتيجية إدارة الجودة الشاملة (Kanji , 1992) .

وأشار اللوزي (٢٠٠٣) أن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ بالتهيؤ للمرحلة القادمة والتفكير بها وتحديد الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة مع رسالة المؤسسة ومن ثم تؤخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل الاستراتيجي لتحقيق أهداف طويلة الأمد من خلال دمج الأهداف التنفيذية والمالية،وبعد الانتهاء من تطوير وضع الخطط الاستراتيجية بصورة فاعلة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة يتم تخطيط العمل للإدارات والأقسام والعاملين والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة .

وتبدأ عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة ومحددة للمنظمة بحيث تعمل على إشراك جميع الموظفين لتحقيق الأهداف،و لايمكن أن يتم ذلك بالعمل العشوائي غير المنظم بل لابد من وجود خطة إستراتيجية تمثل التزاماً طويل الأمد للإدارة العليا بحيث تعمل على تنسيق جميع الجهود وتوحيدها من أجل الوصول إلى الأهداف والتعرف على أداء الأفراد من خلال مقارنة ما تم إنجازه مع ما خطط له (علي ،٢٠٠٢) .

ويعتمد تحقيق الجودة في أي مؤسسة على مدى دقة ومناسبة الاستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال ، بحيث تتناسب مع سياستها الإنتاجية والمالية والتسويقية وسياسة إدارة الموارد البشرية بالاتجاه الذي يخدم هذه الإستراتيجية وبالتالي الوصول إلى تحقيق مستوى متميز للجودة يؤهلها إلى منافسة المنظمات والمؤسسات في الأسواق (الدرادكه والشبلي ، ٢٠٠٢) .

ويمكن تلخيص الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط الجودة من وجهه نظر جوران بالاتي :

١- تحديد أهداف الجودة الرئيسية والفرعية منها .

٢- تحديد العميل ويقصد به كل من يتأثر ويؤثر بأهداف الجودة .

٣- تحديد احتياجات العميل والعمل على إشباعها فيما يتصل بالجودة .

٤- تحديد ملامح الخدمة المقدمة التي يجب أن تتناسب مع تطلعات ورغبات العملاء الآنيـة والمستقبلية .

٥- تحديد ملامح ومواصفات العمليات التي توصل إلى المخرج النهائي .

٦- تحديد وسائل الرقابة وضبط العمليات والتحكم فيها (عبد المحسن ، ١٩٩٩) .

وتعد استراتيجية الجودة ركيزة أساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة تتمثل بـ :

١. نشاط وتفاعل الإدارة العليا .
٢. التطوير المستمر لثقافة الجودة الشاملة .
٣. خلق علاقات قوية مع العملاء .
٤. تطوير وتدريب العاملين .
٥. التسويق . (Kanji ,1992) .

الأخطاء المتوقعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الأردن :

إن تطبيق أي فلسفة إدارية جديدة غالباً ما يصاحبها عدد من الأخطاء التي قد تؤثر سـلباً على المنظمة ، ويترتب عليها حالات من الفشل والإحباط وعدم الثقـة وفقـدان القـدرة علـى الاستمرار ، الأمر الذي يتطلب بذل الجهود وزيادة الوعي والإدراك لدى العـاملين والإداريـين لتخطي هذه الأزمة للوصول إلى النتائج والأهداف المطلوب تحقيقها وتشمل هذه الأخطاء الشائعة والمتوقعة مايلي :

١- نقص المعرفة :

والمقصود عدم الإلمام الكافي والجيد والعميق بأبعاد إدارة الجودة الـشاملة ومـضامينها الأساسية وكيفية التخطيط السليم لمنهجيتها التي تتطلب خبرة وإلماماً كافيين ، فعلى أي منظمـة ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة القيام بعملية تنفيذ برامج تعليم وتدريب فعالة ومـستمرة لكافة العاملين فيها .

٢- عدم التوفير الكافي لمتطلبات التطبيق :

فلا بد لأي منظمة ترغب في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بتـوفير كافـة المتطلبات اللازمة لتنفيذ هذا النهج الإداري الجديد لتجنب حدوث المشكلات لاحقاً .

٣- القول أكثر من الفعل :

إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة وثقافة تنظيمية متكاملة تحتاج جهد وقناعة راسخة بدلاً من الشعارات الدعائية .

٤- النقل الحرفي :

يتطلب من جميع المنظمات الإنتاجية والخدماتيه التي ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تراعي الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تعيشها المنظمة وان تبتعد عن التطبيق الحرفي لتجارب المنظمات الأخرى التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٥- عدم تحديد حاجات ومتطلبات ورغبات العملاء بالشكل المناسب :

إن إرضاء العميل هو الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة لها فلذلك إذا لم تنجح المنظمة بتحديد احتياجات العملاء فسوف لن تفي بالغرض المطلوب ولن تنجح في تحقيق الرضا المتوقع والهدف المرغوب .

٦- الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة ودقيقة وواضحة تتوافق مع متطلبات واحتياجات العملاء إذ إن الإخفاق في ترجمة الجودة إلى معايير يؤدي إلى الإخفاق في تلبية الخدمات المقدمة لتوقعات العملاء الأمر الذي يؤدي إلى عدم الإيفاء بمتطلبات واحتياجات ورغبات العملاء .

٧- التطبيق دفعة واحدة وبشكل كامل :

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون بشكل تدريجي ومتسلسل بحيث يتم الانتقال من جانب إلى جانب آخر بعد إحداث التغيير ولايتم التطبيق دفعة واحدة وعلى كافة المجالات ؛ لأن ذلك قد يؤدي إلى إحداث مشاكل تكون المنظمة في غنى عنها .

٨- الإخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير :

يجب أن تقوم المنظمة بعملية توعية مكثفة عند البدء بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل العمل على مواجهة أي مقاومة للعاملين عند تطبيق هذا المنهج الإداري ويجب أن تكون المواجهة بعيدة عن القسوة والعنف والضغط ؛ لأن ذلك قد يتسبب بإحداث نتائج عكسية تضر بمصلحة المنظمة وتبتعد عن الأهداف المراد تحقيقها .

٩- التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري :

لابد لأي منظمة مطبقة لمنهج إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بالتركيز على ثلاثة أركان أساسية (كفاءة العنصر البشري ، وجودة التقنية ، وجودة المناخ البيئي المناسب للتطبيق) وذلك من أجل تحقيق التوازن الشامل والكامل للمنظمة .

١٠- استعجال النتائج :

إن السرعة دائماً يعتريها الخطأ لذلك يجب التأني والتروي فالمستقبل البعيد المتـأني مـع نتائج جيدة أفضل من المستقبل القريب مع نتائج مشكوك بها (السعود ، ٢٠٠٢) .

مما سبق يتضح أن الجودة احد المداخل الإدارية التي تهتم بجودة الخدمات المقدمة وذلـك من خلال منهج شمولي يسعى إلى تشجيع وتحفيز العاملين عن طريق التركيز على مناخ العمل وربط الأهداف ووسائل تحقيقها بالقيم الإنسانية والمعايير الاقتـصادية ، وان يتعـرف جميـع العاملين على فلسفة النظام الجديد وطريقة العمل بداخله لكي يتمكن الإداريين والمـدربين مـن تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية ، وتحسين النمط الفكري والإبداعي ، إذ يساعدهم ذلك مـن تقديم الآراء ، والمقترحات ، واتخاذ الإجراءات المناسبة للمشكلات الحادثة ، وتطـوير نوعيـة الخدمات المقدمة .

نماذج إدارة الجودة الشاملة :

أولاً : نموذج هامبر (Hamber) ويتكون من العناصر التالية :

١- الهدف : الوصول إلى رضا العملاء والمستفيدين من المنظمة .

٢- القيادة : الحماس والجدية والرغبة في العمل وتوفير الدعم الكافي لكل الجهود المبذولة .

٣- تصميم العمليات : تعرف حاجات العميل وتوقعاته وتوفير الجودة في تصميم العمليات .

٤- الهيكل التنظيمي : تكوين الأجهزة التي ستتولى التخطيط للبرامج ومتابعتها وتقييمها .

٥- التعليم والتدريب : تهيئة جميع العاملين وإعدادهم في مختلف المستويات التنظيمية .

٦- الاتصال والمعلومات : توفير جيد للاتصالات وجمع المعلومات .

٧- التحسين المستمر : متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشكلات باستمرار ودراسة مطالب العميل لأخذها بعين الاعتبار في عمليات التطوير والتحسين (عقيلي ، ٢٠٠١) .

ثانياً : نموذج أرفن (Irvin ,1995) .

يقترح أرفن أبعاداً تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي :

١- الضغط الخارجي من أجل التغيير (عملية تغيير المتغيرات الداخلية والخارجية) .

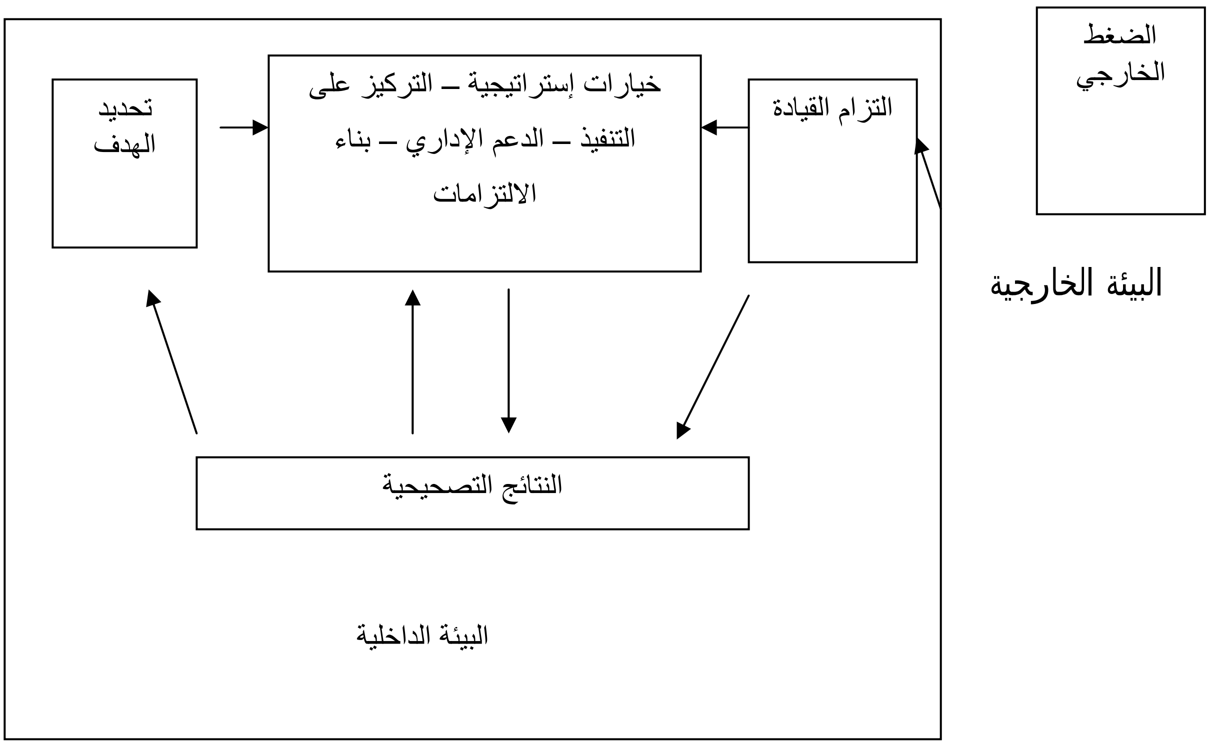
٢- التزام ودور القيادة في دفع إدارة الجودة الشاملة إلى الأمام لإحداث تقدم وتغيير في المنظمة .

٣- الخيارات الإستراتيجية المتمثلة في عملية بذل الجهود لتحقيق التنفيذ وتوفير الدعم الإداري وإحراز تحسين على المنظمة .

٤- التقييم المستمر لمدى التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات .

٥- تحديد الهدف : تطبيق الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

شكل (١)



عناصر أرفن لإدارة الجودة الشاملة

ثالثاً : نموذج السعود (٢٠٠٢) إذ اقترح نموذجاً لإدارة الجودة الشاملة يقوم على ستة أركـان (عناصر) رئيسية وهي :

١- القيادة : قيادة إدارية قادرة على توجيه هذا النظام الإداري وتسيير المدخلات التربويـة للوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية .

٢- الهدف : إرضاء العملاء وهم (الطالب ، وولي الأمر ، والمجتمع المحلي) .

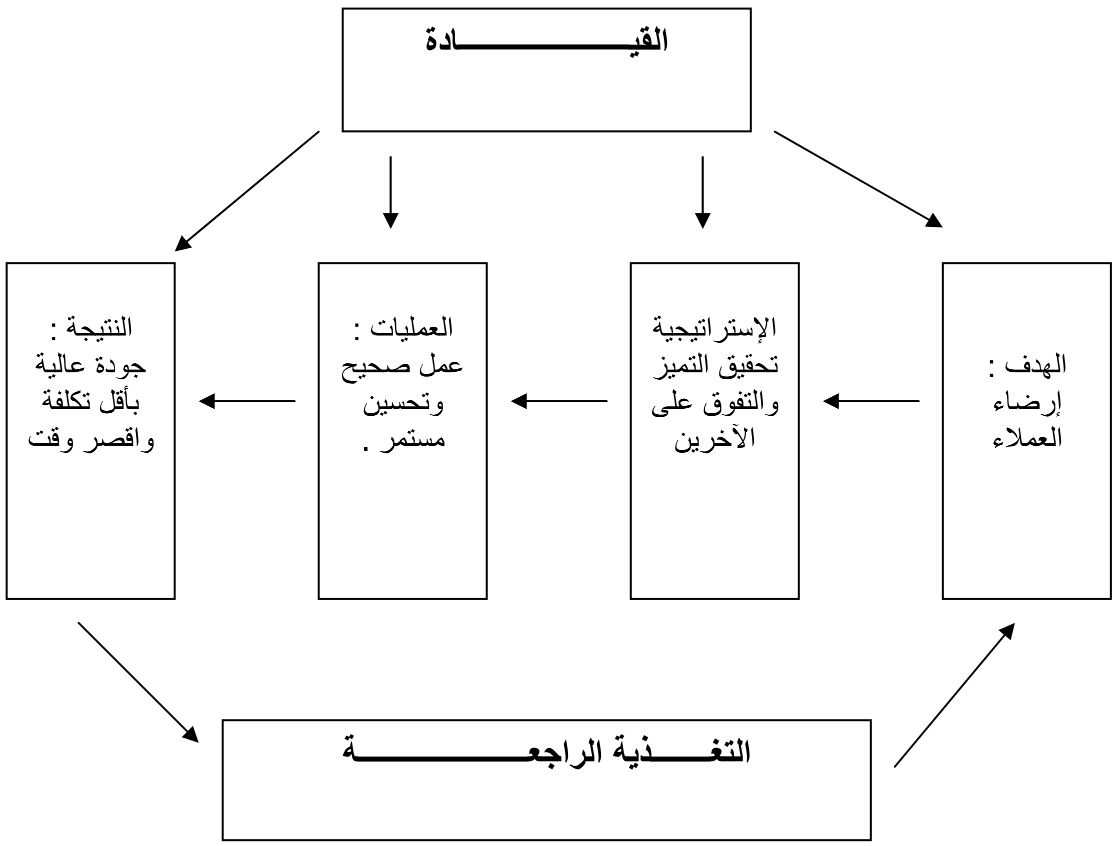
٣- الإستراتيجية : تحقيق التميز والتقدم على الآخرين .

٤- العمليات والأنشطة : التطوير والتحسين المستمر والعمل الصحيح من أول مرة .

٥- النتيجة : الحصول على أفضل جودة وأقل سعر وأقصر وقت .

٦- التغذية الراجعة : متابعة مستوى رضا العملاء من أجل إجراء تعديل للعمليات وتحسينها باستمرار .

شكل (٢)



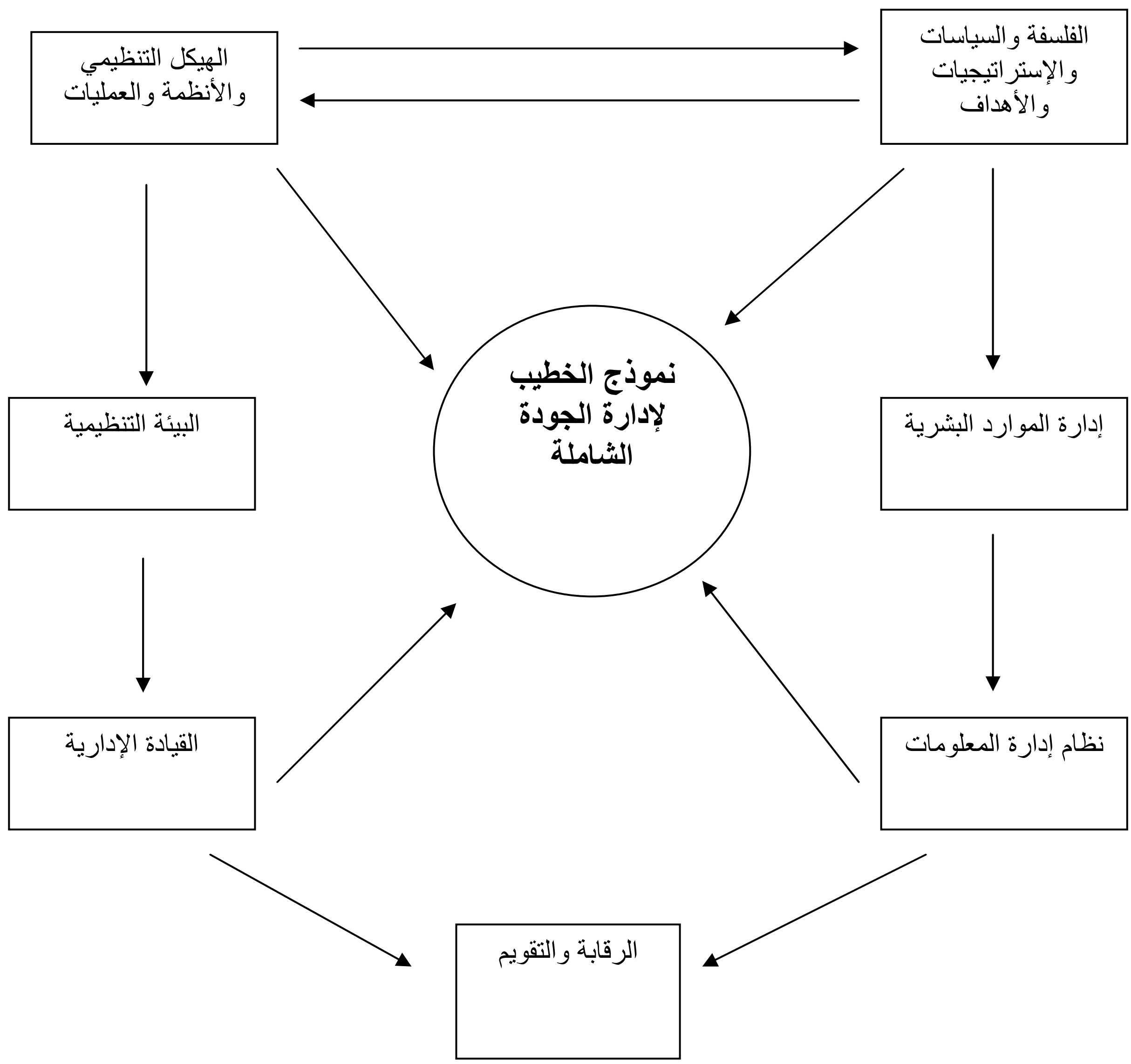
متابعة مستوى رضا العميل وتقييمه

نموذج مقترح للسعود ،٢٠٠٢ .

رابعاً: نموذج الخطيب للجودة :

يشير الخطيب إلى أن كل نموذج من نماذج إدارة الجودة الشاملة قد ركز على عدد محدد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولم تواكب التطورات التي حدثت في مجال النظرية الإداريـة ، ولهذا لم يصل هذا النموذج إلى المستوى الشمولي للنظام الإداري بما يتضمنه من نظم فرعيـة ولهذا فقد قام بتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة باسم نموذج الخطيب لإدارة الجودة الـشاملة وفيما يلي شكل يوضح مجالات نموذج (الخطيب) .

شكل (٣)



نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة (الخطيب ، ٢٠٠٠) .

خامساً : النموذج الدائري ، The TQM Wheel Model .

ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية وقد سعى هذا النموذج إلى تحقيق رضا العملاء في الشركات التي طبقت هذا النموذج من خلال العمل على تلبيـة حاجـات ورغبـات المستفيدين والتعرف إلى اهتماماتهم وتطلعاتهم الآنية والمستقبلية ويتكون هذا النموذج من ثلاثـة عناصر رئيسية وهي :

١- أساليب وممارسة الإدارة اليومية .

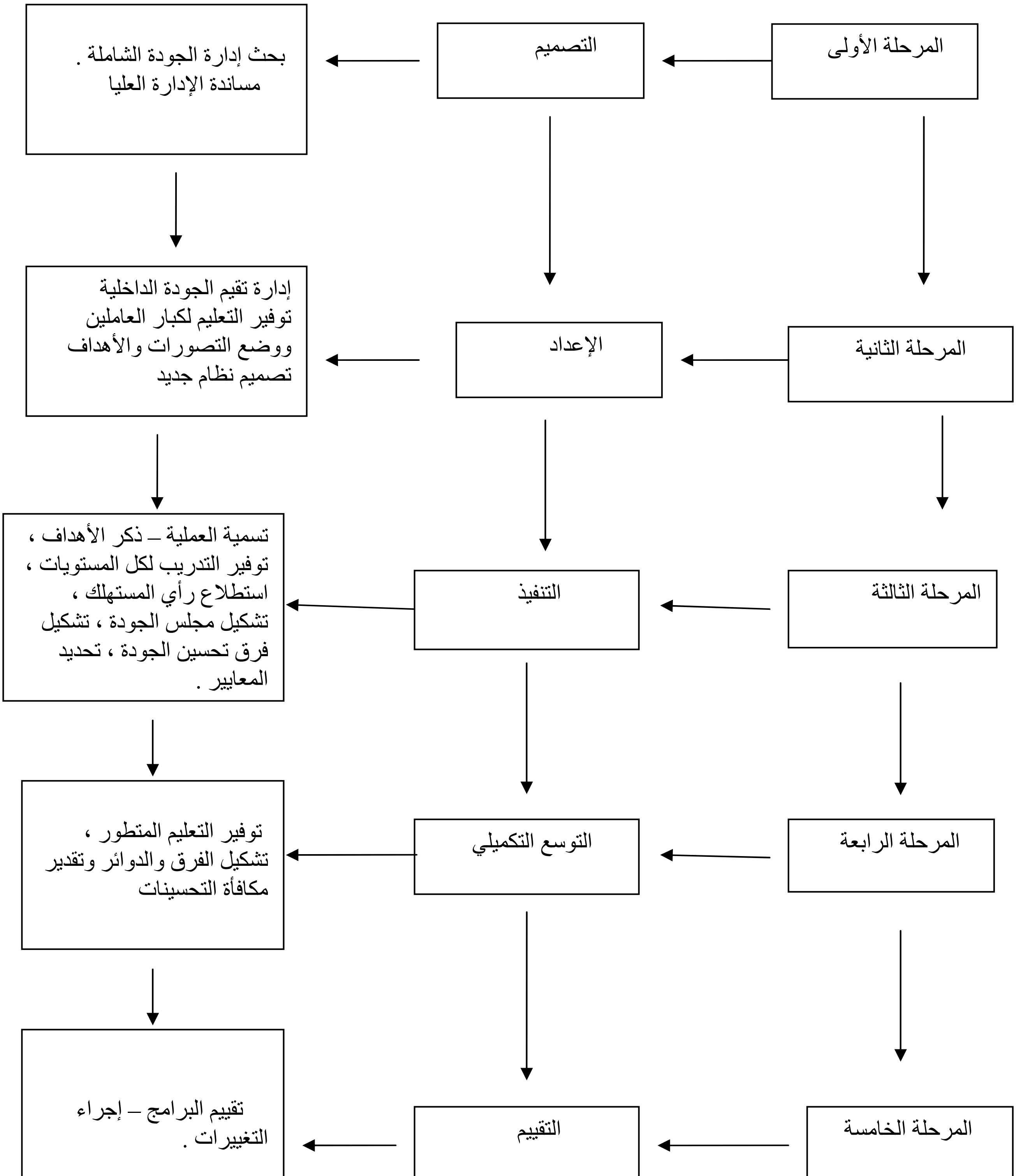
٢- التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التناسق الرأسي وتكثيف وتوحيد الجهود داخل المنظمة .

٣- تحقيق التكامل الأفقي للأنظمة الفرعية في المنظمة من خلال مايسمى بالإدارة التكامليـة (اللوزي ، ٢٠٠٣) .

سادساً : نموذج متواني وكومر(Motwani & Kumar,1997) لإدارة الجودة الشاملة :

يتكون هذا النموذج من خمس مراحل كإطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في نطـاق المؤسسات التعليمية كما جاء في الدراسة التي قدمها Motwani & Kumar (1997) .

شكل (٤)



جوائز الجودة :

سعت الدول المتقدمة إلى تبني جوائز عالمية في إدارة الجودة الشاملة وذلـك مـن أجـل تحفيز وتشجيع المنظمات المختلفة الخدماتية منها والإنتاجية إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى رضا العملاء المستفيدين مـن هذه الخدمات . وأشار (Ghobadian & Woo , 1996) إلى أن هناك معايير محددة وواضـحة لكافة جوائز إدارة الجودة الشاملة بحيث يتم قياس أداء تلك المنظمات بناء على هذه المعايير التي تشكل في مجملها درجات تحدد مستوى المنظمة من هذه الجائزة .

وتهدف جوائز إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها مجيد والزيادات (٢٠٠٧) إلى مايلي :

١. زيادة وعي وثقافة المجتمعات بأهمية جوائز الجودة الشاملة ومساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة فيها .
٢. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعة .
٣. نشر ثقافة الجودة والعوائد المترتبة من وراء تطبيق هذه الاستراتيجيات من خلال تشجيع تبادل المعلومات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
٤. زيادة الوعي والإدراك بخصوص متطلبات الحصول على التميز .
٥. تشجيع كافة المنظمات على عمليات تطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة .

<u>أولاً: نموذج جائزة مالكوم بالدرج The Baldrige Award .</u>

يعد مالكوم بالدرج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة في أمريكا إذ أقرت الحكومة الأمريكية في عام ١٩٨٧ منح جائزة للشركات الأمريكية تحمل اسم جائزة مالكوم بالدرج للجـودة بحيـث تمنح هذه الجائزة للشركات التي تعمل على تطبيق معايير نموذج بالدرج لتشجيع وحث الشركات على تحسين مستوى الجودة في الإنتاج والخدمات المقدمة للعملاء وتشتمل الجائزة على إطـار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن الشركة من تبنيه وتطبيقه (اللوزي , ٢٠٠٣) .

ويقوم بإدارة برنامج الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا National Institute of Standards and Technology (NIST) التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مـع القطـاع الخاص وتمر الجائزة بثمانية مراحل أساسية وهي :

١- استلام طلبات الترشيح للجائزة من المنظمات الراغبة في ذلك .
٢- مراجعة التقارير المقدمة من المنظمات بصفة مستقلة على أساس فردي .

٣- ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام .

٤- إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة .

٥- ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية .

٦- أداء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية .

٧- الاختبار النهائي والتوجيه بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة .

٨- إرسال تقارير كتغذية راجعة إلى المنظمات المشاركة بالجائزة بحيث يتم توضيح نقاط القوة والضعف ونقاط التحسن بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم (جودة، ٢٠٠٤)

وقد حظي نظام بالدرج للجودة باهتمام عالمي واسع من قبل المنظمات الإنتاجية والخدماتية في دول العالم ويدل على هذا الاهتمام مايلي :

١- منذ ظهور برنامج بالدرج عام ١٩٨٨ قام المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا بتوزيع أكثر من مليون نسخة من المعايير وقد استنسخ مثل هذا العدد للاستعمال الخاص من قبل الكثير من الناس .

٢- أكثر من نصف الولايات المتحدة الأمريكية تملك برامج للجودة تركز على معايير بالدرج .

٣- كثير من الدول مثل الأرجنتين ، واستراليا ، والبرازيل ، وكندا والهند طورت برامج للجودة تركز على معايير بالدرج .

٤- تم صياغة معايير الجائزة الأوروبية للجودة والتي ظهرت عام ١٩٩٢ بناء على معايير بالدرج .

٥- العديد من الشركات العالمية مثل (هاني ول ،وإنتل ، وأي بي أم ، وكاريير ، وكوداك) استخدمت معايير جائزة بالدرج للجودة في منتجاتها وخدماتها المقدمة (ويمرز كيرتش ،١٩٩٨) .

وتهدف جائزة مالكوم بالدرج إلى ما يلي :

١- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين المنظمات والمؤسسات والشركات في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع .

٢- توحيد سياسة المنظمات من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٣- تحديد سبل تحقيق الجودة .

٤- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها .

٥- الدعاية للمنظمات التي تفوز بالجائزة .

٦- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر .

وتقوم جائزة بالدرج على سبعة محاور أساسية يتم من خلالها التقويم لنـواحي الـضعف والقوة ومجالات التحسين في المنظمة وتتمثل بـ :

١- القيادة ، LeaderShip : وتتمثل في دور الإدارة العليا فـي توجيـه المـوظفين داخـل المنظمة وإيجاد القيم والمحافظة عليها .

٢- التخطيط الاستراتيجي ، Strategic Planning ويتمثل بكيفيـة قيـام المنظمـة بوضـع الاستراتيجيات المناسبة لها ووضع الخطط لتطبيق هذه الاستراتيجيات .

٣- التركيز على العميل ، Customer Focus ويمثل قدرة المنظمة على تحديد احتياجـات ورغبات وتوقعات العملاء والعمل على تلبيتها .

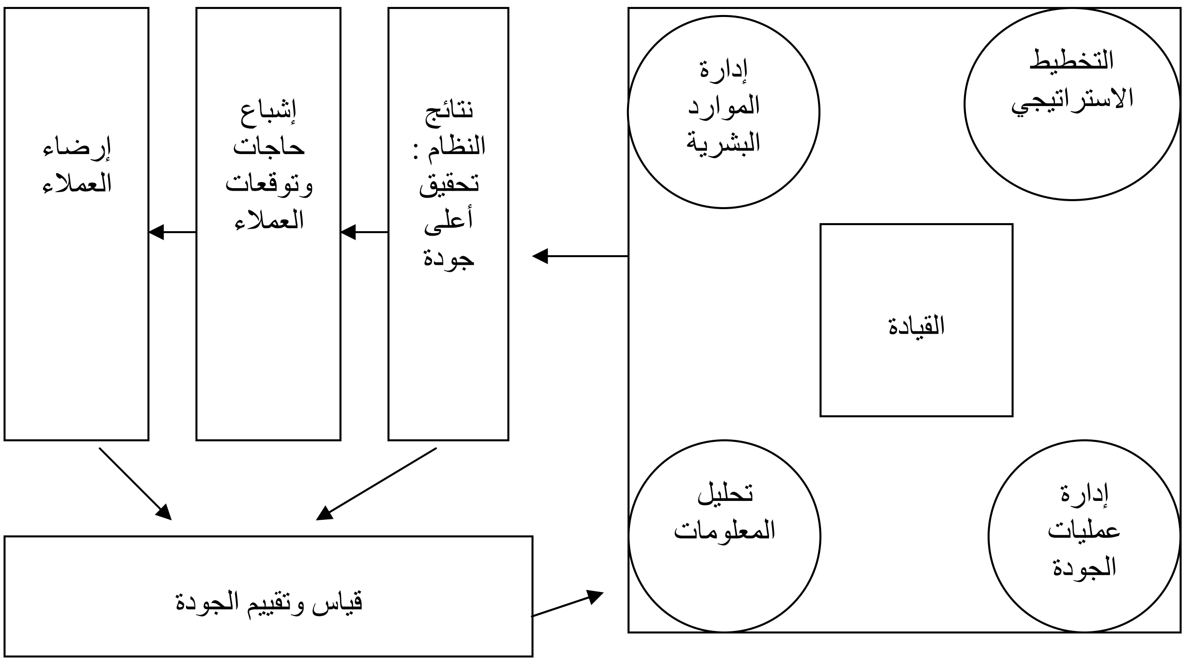
٤- المعلومات وتحليلها ، Information and Analysis ويمثل القدرة على جمـع البيانـات واستخدامها لدعم أنظمة الإدارة .

٥- تطوير الموارد البشرية ،Human Resources Development وتمثـل العمـل علـى تدريب وتطوير الموارد البشرية داخل المنظمة وتوحيد جهودها نحو تحقيق الهدف .

٦- إدارة العمليات ، Process Management أو تأكيد الجودة في المنتجـات والخـدمات المقدمة للعملاء .

٧- نتائج الأعمال ، Business Results أو مخرجات الجودة ، وتمثل متابعة أداء المنظمـة في الأعمال المؤثرة على نتائج أو مخرجات العمل (جودة ، ٢٠٠٤) و(Ghobadian, 1996) .

شكل (٥)



نموذج جائزة مالكوم بالدرج الأمريكية .

المصدر (Ghobadian , 1996) ، (بدح ، ٢٠٠٣) .

ثانياً : نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (European Foundation For Quality Management (EFQM)).

تأسست الجائزة الأوروبية عام ١٩٩١ لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال إذ تمنح الجائزة لأربع فئات للمنظمات وهي :

١- الشركات الكبيرة .

٢- الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات .

٣- منظمات القطاع العام .

٤- المنظمات المتوسطة والصغيرة .

ويشتمل نموذج الجائزة الأوروبية للجودة الذي تم تقديمه في عـام ١٩٩٢ علـى تـسعة معايير رئيسية صنفت إلى مجموعتين .

المجموعة الأولى : العناصر المساعدة وتشمل :

١- القيادة LeaderShip وتمثل القيادة الطموحة التي تسعى إلى تحقيق أهـداف المؤسـسة ويكون لها رؤية ورسالة ثاقبة .

٢- الأفراد People وتمثل مساهمة العاملين في تطوير أنفسهم وتحسين إنتاجهم في العمل .

٣- السياسة الاستراتيجية Policy and Strategy وتمثل المستقبل المراد تحقيقه والتـصور الذي ترسمه القيادة لذلك .

٤- الشراكة والموارد Partenershep and Resources وتمثل إقامة شراكة وتعاون مـع أصحاب المصالح المتبادلة والمحافظة عليها .

٥- العمليات Procesess المتمثلة بإدارة المنظمة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق .

المجموعة الثاني : النتائج :

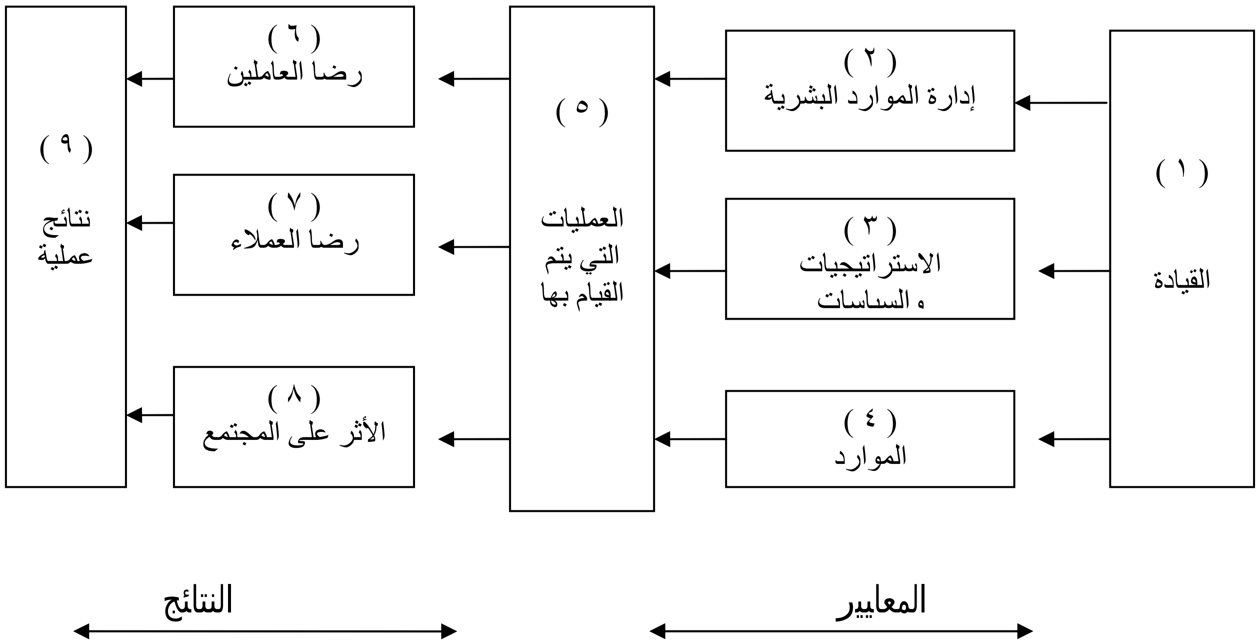
١- النتائج المتعلقة بالأفراد People Results ويعبر عن مدى تحقيق النتائج المرضية لهم .

٢- النتائج المتعلقة بالعملاء Customer Results وتعبر عن مدى تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم .

٣- النتائج المتعلقة بالمجتمع Society Results والذي يعبر عن تفهم المنظمـة لمتطلبـات المجتمع وتلبيتها .

٤- نتائج الأداء الرئيسية Key Performance Results وتعبر عن كفاءة أداء المنظمة مـن خلال قياس جودة المنتج (جودة ، ٢٠٠٤) .

شكل (٦)



نموذج الجائزة الأوربية :

المصدر : (Ghobadian ,1996)

ثالثاً: جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، (٢٠٠٧)، (King Abdullah II For Excellence).

وتهدف هذه الجائزة إلى تحقيق التنافس بين المنظمات الأردنية من خـلال نـشر ثقافـة الجودة والتميز في الأداء بحيث تمنح الجائزة مرة واحدة كل عامين إلى خمسة فئـات محـددة وهي:

١- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية .

٢- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية .

٣- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (لا يقل عدد موظفيها عن ٥٠ موظفاً) .

٤- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (لا يقل عدد موظفيها عن ١٠٠ موظف) .

٥- المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي .

وتقوم جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على خمسة معايير أساسية لتحقيق الجودة وهي :

١- القيادة LeaderShip ويركز هذا المعيار على دور القيادة في وضع أهـداف المؤسـسة ضمن رؤية واضحة يمكن تحقيقها كما ويركز على عمليـة اختيـار القـادة المـدربين والمؤهلين القادرين على دعم الإبداع في العمل وتشجيعه .

٢- التخطيط الاستراتيجي ، Strategic Planning ، ويركز هذا المعيار على أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة المبني على رسالة المؤسسة وأهـدافها وعلـى تحليلات البيئـة الخارجية والداخلية للمؤسسة وتمويل هذه الاستراتيجيات والأهداف إلى خطـط عمـل يمكن تنفيذها .

٣- إدارة الموارد ، Resources and Management ويركز هذا المعيـار علـى قـدرة المؤسسة على توظيف الموارد البشرية والموارد المادية بكفاءة وفعالية عالية .

٤- إدارة العمليات ، Operations Management ويركز هذا المعيار على تلبية احتياجات ورغبات العملاء ومدى التزام المؤسسة بذلك والمحافظة على البيئـة وجمـع وتحليـل البيانات المتعلقة بالعملاء واستخدام النتائج وإجراء التحسينات وتطبيق أنظمة ذات جودة عالية تغطي كافة نشاطات المنظمة.

٥- نتائج أداء المؤسسة ، ويتناول هذا المعيار نتائج أداء المؤسسة بمقاييس معينة للأداء أي رضا العملاء والعاملين وجودة المنتجات والخدمات وأداء الموردين والنتـائج الماليـة والأثر على الاقتصاد والمجتمع المحلي .

<u>رابعاً : جائزة ديمنج Deming Prize :</u>

جاءت جائزة ديمنج للجودة عام ١٩٥١ اعترافاً بجهود ومساهمات ديمنج فـي الـصناعة اليابانية إذ وضعت أسس الجائزة من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانين الذين أشادوا بدور ديمنج في إنجاح وتطور الجودة في اليابان وتهدف الجائزة إلى تقييم مدى نجاح جهود المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويأتي ذلك من خلال عناصر تقييم تشملها الجائزة وهي :

١. السياسات Policies : وتشمل طريقة وضع سياسات الجودة ومدى قياسها وعلاقتها مع التخطيط .

٢. المنظمة وعملياتها Organization and Its Operation : وتشمل وضـوح الـسلطة ، والمسؤولية ، وحلقات الجودة ، والتنسيق ، واللجان ، والتفويض واستخدام العاملين .

٣. التعليم والنشر Education and Dissemination : وتشمل برامج التعليم ونتائجه ، وفهم مراقبة الجودة ،وتعليم الأساليب الإحصائية ، ونظام اقتراح أساليب التحسينات .

٤. جمع واستخدام المعلومات والاتصالات Information gathering , communication and its utilization : وتشمل جمع المعلومات الخارجية ، وإيصال المعلومات إلى الدوائر ، ومعالجة البيانات .

٥. التحليل Analysis : وتشمل اختيار المشاكل الرئيسية ، واستخدام الأساليب الإحصائية ، وربط التحليل مع التكنولوجيا ، وتحليل الجودة ، وتحليل العمليات واستخدام نتائج التحليل .

٦. المعايير Standardization : وتشمل توحيد المعايير ، وطرق وضع المعايير ومراجعتها واستخدامها .

٧. المراقبة والإدارة Control / management : وتشمل أنظمة مراقبة الجودة واستخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة على الجودة .

٨. تأكيد الجودة Quality Assurance : وتشمل إجراءات تطوير المنتجات أو الخدمات والبحث عن رضا العميل ، وتصميم العمليات وتحليلها ، وقدرة العمليات ، والأجهزة والقياس والاختبار والتفتيش ، وصيانة الأجهزة ،ونظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي .

٩. التأثير Effects : وتشمل قياس نتائج الجودة والخدمات والتكلفة والأرباح والسلامة البيئية .

١٠. التخطيط للمستقبل Future Plans : وتشمل دقة الخطط الموضوعة ومعالجة المشاكل والخطط المتعلقة بالمستقبل . (Ghobadian ,1996) .

<u>خامساً : الجائزة الاسترالية للجودة The Australian Quality Award :</u>

تأسست الجائزة الاسترالية للجودة عام ١٩٨٨ وكان الهدف منها هو تشجيع الشركات الإنتاجية على العمل على تحسين وتطوير جودة منتجاتها لتصبح هذه الشركات قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية . وتشمل الجائزة الاسترالية مجموعة من المعايير المرتبطة بجائزة Deming وجائزة Baldrige للجودة إذ تقوم الجائزة الاسترالية على ستة معايير أساسية وهي :

١. القيادة : وتشمل دور الإدارة العليا في عمليات توجيه وتطوير أداء العاملين .

٢. السياسة والتخطيط : وتشمل تخطيط العمليات ، وقيم المنظمة .

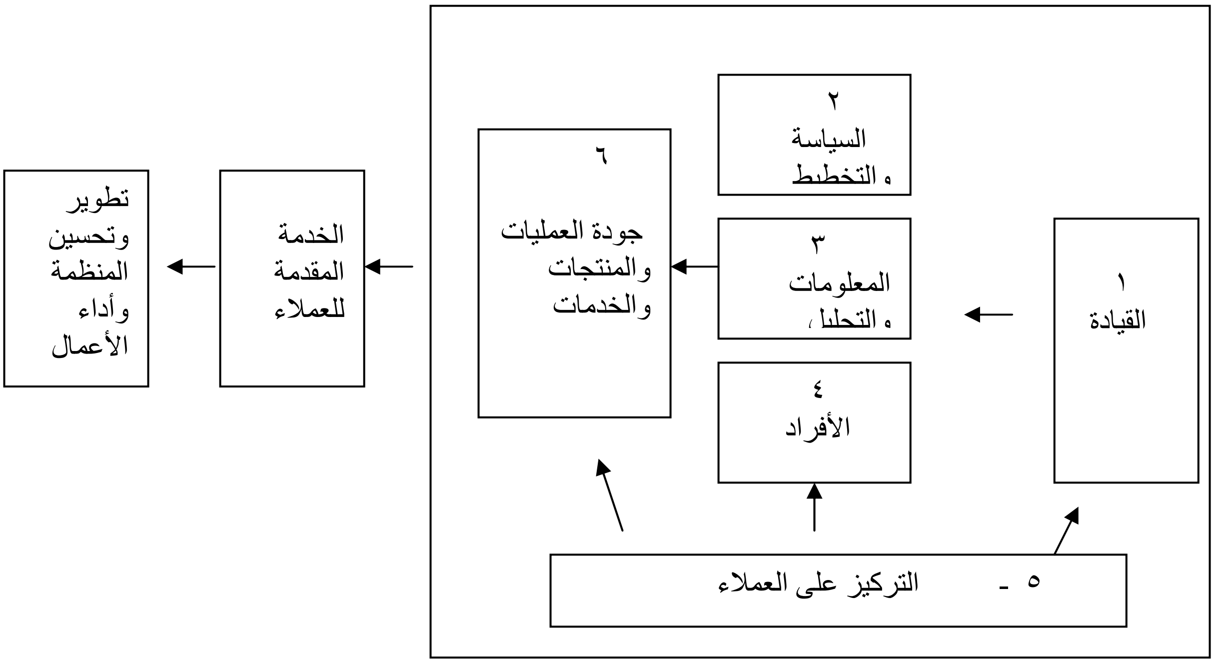
٣. تحليل المعلومات : وتشمل جمع واستخدام المعلومات وتحليلها .

٤. الأفراد : وتشمل إدارة الموارد البشرية ، التدريب والتعليم والتواصل مع العملاء .

٥. التركيز على العملاء : وتشمل التعرف الى حاجات وتوقعات العملاء لكسب رضاهم عن الخدمات المقدمة .

٦. جودة العمليات والمنتجات : وتشمل عملية تحسين الأداء ، وجودة المنتجات والخدمات ، وجودة الموردين .

شكل (٧)



نموذج الجائزة الاسترالية للجودة.

المصدر : (Ghobadian ,1996).

نظام الآيزو (ISO 9000) وإدارة الجودة الشاملة :-

الآيزو (ISO 9000) مصطلح يطلق على المنتج الذي تم اعتماده من قبل الهيئة الدوليـة للمواصفات والمقاييس وهي اختصار (International Standardization Organization) وهي منظمة غير حكومية تقع في سويسرا إذ تأسست عام ١٩٤٦(محمد ، ٢٠٠٦) .

وتشتمل مواصفات الجودة العالمية (ISO 9000) على سلسلة من المعايير والمواصفات تمنح على شكل شهادات تحمل كل مستوى منها رقم خـاص بهـا وهـي (٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ ، ٩٠٠٣) والآيزو تمثل دليل ومرشد للمنظمة أو المؤسسة إذ يـتم توضـيح مجـالات تطبيـق المواصفات والمقاييس العالمية لديها حتى تتمكن المنظمة من الحصول على إحـدى الـشهادات السابقة الذكر(عقيلي ، ٢٠٠١) .

وينقسم نظام الجودة والتوحيد والقياس على قسمين رئيسين هما :

القسم الأول : وهو ما يسمى (ISO 9004) أو نظام تأكيد الجودة داخلياً المتعلق بـإدارة الجودة الشاملة داخل الوحدة الإنتاجية ويتمثل في الأنشطة التي توفر الثقـة لإدارة أي مؤسـسة إنتاجية أو خدماتيه وأنه سوف يتم تحقيق الجودة فيها .

القسم الثاني : ويشمل (ISO 9003 , ISO 9002, ISO 9001) أو نظام تأكيـد الجـودة خارجياً المرتبط بأغراض إدارة الجودة خارجياً ويمثل في الأنشطة التي تـوفر الثقـة للعمـلاء والمستفيدين من الخدمة المقدمة بأن نظام الجودة المتبع في هذه المؤسسة سيلبي متطلبات ويحقق رغبات وتوقعات العملاء (زكريا ، ٢٠٠٥) .

ويعد نظام الأيزو وسيلة فعالة وممر يمكن من خلاله الوصول إلى تطبيـق نظـام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة (John ، 1997) ويرى النوايـسه (٢٠٠٤) أن هنـاك ارتباطاً وثيقاً بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو بحيث لا يمكن فصل أحدها عن الأخـر وذلـك لاعتبار الآيزو تقنية من تقنيات إدارة الجودة الشاملة واعتبارها أيضاً مقدمـة وهـيكلاً أساسـياً للدخول في إدارة الجودة الشاملة ويعرف الآيزو على أنه نظام متكامل يتكون من مجموعة مـن المعايير الموضوعة من قبل المنظمة الدولية للمقاييس والتي تمنح الـشهادات للمنظمـات التـي تتوفر فيها هذه المعايير وضرورة توفر ما يسمى بسجلات الجودة لكي تظهر مدى سلامة وكفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة لديها .

إن سلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 جاءت تجسيداً لمفهوم إدارة الجـودة الـشاملة فالمنظمات الراغبة بالحصول على شهادة الآيزو عليها أن توثق نظام الجودة لديها وأن تـسعى

إلى تحقيق متطلبات واحتياجات العملاء وتلبي رغبات المـستفيدين لـديها وتـوفر المتطلبـات والإرشادات التي ينبغي أن تلتزم المنظمات بها لغرض تحقق التحكم وضبط العمليات الإنتاجيـة والخدمية التي تقدمها والتي بالتالي تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الأداء وتقلل الأخطاء الحادثـة في الإنتاج أو الخدمة المقدمة ، والآيزو ٩٠٠٠ عبارة عن نظام لتوكيد الجودة ويعـد الأسـاس للبدء بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وإن تطبيق نظام الآيزو ٩٠٠٠ لا ينبغـي بالـضرورة تطبيق لنظام إدارة الجودة الشاملة ولكن قيام المنظمات بتطبيق نظام الآيزو ٩٠٠٠ فيها سـيؤدي إلى التمهيد إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فالاختلاف بين النظامين يكـون مـن خـلال الأبعاد التالية :

١- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تأمين حاجات ورغبـات وتطلعات العملاء المتنامية والمستمرة بينما لا يتم التركيز بشكل كاف على العميل فـي نظام الآيزو .
٢- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الجودة العالية في السلعة أو الخدمة التي تقـدمها للعملاء بينما لا يكون هذا الاهتمام عند تطبيق نظام الآيزو ٩٠٠٠ .
٣- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الاهتمام بعملية التطوير والتحسين المـستمر للخـدمات الإنتاجية بينما لا يكون التركيز على مبادئ التحسين المستمر في نظام الآيـزو ٩٠٠٠ (حمود وأبو تايه ، ٢٠٠١) .
٤- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التعامل المباشر مع العملاء للتعـرف علـى حاجـاتهم ورغباتهم ولكن يكون التعامل بشكل غير مباشر مع العملاء في نظام الآيزو ٩٠٠٠ .
٥- إن المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ليست خاضعة إلى عمليات التفتـيش من قبل أي منظمة بينما المنظمات التي حازت على شهادة الآيزو خاضعة إلى مراجعات وتفتيش دوري من قبل المنظمة العالمية للمعايرة (عقيلي ، ٢٠٠١) .

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

١. التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة :

إن التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة من شأنه أن يعمل على تنشيط وتطوير العمـل في المنظمة من خلال دعم وتعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تطوير المنظمة وبيان دور العاملين وإسهاماتهم الفاعلة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة والعمل علـى بنـاء رؤيـة شاملة واستراتيجية واضحة المعالم لجميع الأفراد ووضع الأسس الكفيلة والتـي تعمـل بكفـاءة لتحقيق أهداف المنظمة .

٢. التركيز على العملاء وتحقيق رضاهم :

إن الاهتمام والتركيز على العملاء يعد محوراً أساسياً لتحقيق متطلبات الجودة الـشاملة إذ لابد من السعي لتحقيق احتياجات ورغبات العملاء والعمل على مواءمة الخدمات المقدمـة مـع توقعاتهم سواء كانت الآنية أو المستقبلية ؛ لأن الاهتمام بالعميل يعد ضمن الأولويات للمنظمـات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة .

٣. التحسين المستمر :

إن المنظمات المطبقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد أن تسعى دائماً إلـى التحـسين أو التطوير المستمر في كافة مجالاتها الإنتاجية والخدماتية أو تطوير أداء العـاملين لـديها حتـى يتواكب ذلك التطوير مع التغييرات والتطورات الحاصلة فـي البيئـة الديناميكيـة والمتغيـرة باستمرار ومواكبة التغيير في مختلف النشاطات الإنتاجية والخدماتية وبصورة مستمرة .

٤. الإدارة المبنية على الحقائق :

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يتطلب اعتماد هذه المنظمـات علـى الحقائق والمعلومات الدقيقة في مختلف مجالاتها والابتعاد عن التخمين والحدس والتي قد تـؤتي نتائج عكسية للمنظمة .

٥. المناخ التنظيمي :

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يساعد المنظمة على إعدد وتهيئة العاملين من أجل قبول وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في المنظمة الأمر الذي يمكن المنظمة من الاستمرار في عملية التطوير والتحسين للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء .

٦. الوقاية بدلاً من العلاج :

إن من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، أي بمعنى أن يتم العمل الصحيح من أول مرة ؛ لأن معالجة الأخطاء وإعادة التصنيع أو إعادة تقديم الخدمة يمثل عبئاً وتكاليف زائدة تتحملها المنظمة .

٧. تمكين العاملين :

لابد أن تولي المنظمات المطبقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عناية كاملة للعاملين لـديها بدءاً من اختيار العاملين وتقييم أدائهم وتوفير الدورات التدريبية المختلفة التي تحسن وتطور أداء العاملين داخل المنظمة وتمكنهم من أداء واجباتهم ومسؤولياتهم تجاه المنظمة وتجـاه الأخـرين والعمل بروح الفريق الواحد للانتهاء بتحقيق أهداف وتطلعات المنظمة .

٨. المشاركة مع الموردين :

إن الشراكة بين الموردين والمنتجين أصبحت من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات إذ إن التزام الموردين بمواصفات ومعايير محددة للمـواد الأوليـة أو أي منتج يقدمه للمنظمة يمكن المنظمة من الاهتمام بتقديم خـدمات ومنتجـات ذات جـودة عاليـة (حمود ، ٢٠٠٢) .

دواعي ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

يواجه التعليم العالي اليوم الكثير من التحديات والمتطلبات التي تفرض على المؤسـسات التعليمية إجراء تغيير في أساليبها الإدارية في كافة دوائرها وأقسامها وذلك من أجـل مواجهـة التحديات ومواكبة التطورات وتلبية كافة المتطلبات الآنية والمستقبلية ومن هذه التحديات التـي تفرض على المؤسسات التعليمية تطبيق منهج إدارة الجـودة الـشاملة فيهـا و كمـا أوردهـا طرابلسية (٢٠٠٣) والعتيبي (٢٠٠٦) :

١. النمو والتطور السريع في مجال المعرفة وظهور الاكتشافات والاختراعات والتي غيرت من نوعية المعرفة وكميتها .
٢. التطور الكبير في نظم الاتصالات والمواصلات إذ أصبح العالم اليوم قرية صغيرة .
٣. الثورة المعلوماتية والتكنولوجية وظهور الإنترنت واستخدام أجهزة وأدوات عالية الطاقة وصغيرة الحجم الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في صياغة الفلسفات والقوانين في كـل مناحي الحياة .

٤. التغييرات المفاجئة في الكثير من المهن التي ارتبطت واعتمدت على الأجهزة الحديثـة والتكنولوجية المتطورة .
٥. الاهتمام المتزايد بالتحديات المرتبطة بالبيئة والمشكلات المصاحبة لها وآثارها على حياة الإنسان .
٦. الاهتمام بالتميز والجودة في العمل وأداء الأعمال دون أخطاء وبشكل صحيح مـن أول مرة وتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم .
٧. الاهتمام بالتكتلات الاقتصادية الإقليمية والسوق الأمريكية ودول جنـوب شـرق آسـيا وتحالف الشركات والمنظمات العالمية لزيادة المساحة التنافسية وزيـادة حـصتها فـي الأسواق العالمية .
٨. الارتقاء في مستوى المنظمات الصغيرة وتحسين وضع العاملين فيها بحيـث يـصبح العمل أكثر متعة وسعادة (Mcadam ,1999) .

ولقد لجأت العديد من المؤسسات التربوية والتعليمية إلى تبني منهج إدارة الجودة الـشاملة الذي اثبت فعاليته ونجاحه في تحسين وتطوير إنتاج المؤسسات الصناعية وكان التوجه نحو هذا الأنموذج كونه يجمع بين الكثير من الأفكـار الـسائدة و الحديثـة حـول ثقافـة المؤسـسات واستراتيجيات الإدارة ولاقتناع هذه المؤسسات بأن تحسين جودة العمل في المؤسسة يؤدي إلـى تحسين إنتاجها.

ولقد أورد السعود (٢٠٠٢) مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية كمـا يلي :

١- إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليست الفلسفة أو المنهج الإداري الوحيد الذي تم نقله من مجال الإدارة العامة إلى مجال التعليم .
٢- إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم بالأساس على الاهتمام بالموارد البشرية وتعد الأفراد هم الأساس في إنجاح هذا النهج الإداري الحديث فعليه يسعى هذا النظام الإداري إلـى توفير الحوافز والدعم ومتابعة عمليات تدريب وتأهيل العاملين بشكل مستمر .
٣- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية أصبح ضرورياً وذلك لأن المؤسسات التربوية هي المسؤولة عن صياغة الإنسان وإعـداده وتدريبـه وتطـويره وتحسين مهاراته الفكرية والإبداعية وتنمية شخصيته ليكون قادراً على الالتحاق بميادين

الصناعة والتجارة والزراعة وغيرها من الميادين المختلفة بحيـث تعكـس مـستويات الجودة في المؤسسات التعليمية ايجابياً على أدائهِ في تلك الأعمال.

مما سبق يتضح أن الجودة جاءت كنتيجة لكثير من التغييرات والتطورات الحادثة في العديد من الميادين إذ تشكل الجودة نقطة انطلاق للمؤسسات التعليمية تسعى من خلالها إلى مواجهه كافـة التحديات المعاصرة ، والتصدي للصعوبات التي تعيق التقدم والنجاح بحيث تأمل هذه المؤسسات بتوفير فرص التطوير والتحسين وتحقيق الازدهار في كثير من المجالات والعديد من الميادين .

تجارب تطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

إن إدارة الجودة الشاملة ليست قاصرة على المجال الصناعي فقط بل توجد تجارب ناجحة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لكثير من الدول في مجال التعليم العالي بحيث تكللت هذه التجارب بالنجاح وكان لها نتائج إيجابية على المؤسسات التعليمية .وأشار الهلالـي (١٩٩٨) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مسألة بغايـة الأهميـة لظهـور الكثير من التحديات والعقبات المتمثلة بالعجز التعليمي الناتج عـن الاسـتثمار دون عائـد ؛لأن المخرجات التربوية لا تتناسب مع متطلبات سوق العمل ، وارتفاع معدلات البطالة وزيادة تكلفة التعليم الأمر الذي دفع مؤسسات التعليم العالي في كثير من الدول إلى تبني نظام إدارة الجـودة الشاملة .

ولقد أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات الجامعيـة فـي أوروبـا وأمريكا إلى قيام هذه المؤسسات بتحقيق أهدافها وتطلعاتها وقيامها بتلبية احتياجـات ورغبـات طلبتها وأعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها ، وكذلك العمل على خدمة أفراد المجتمع المحلـي كما وساهمت إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة إلى تحسين طرق التدريس وتطـوير المنـاهج الدراسية بما يتلاءم مع عمليات التعلم الذاتي (مجيد والزيادات ، ٢٠٠٧)

وهناك العديد من التجارب للمؤسسات التربوية ومؤسسات التعليم العالي في تطبيق نظـام إدارة الجودة الشاملة إذ أشار Yoshida (1994) إلى سعي الولايات المتحدة الأمريكية إلـى تطوير التعليم الجامعي من خلال تطبيق فلسفة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة من أجـل تحـسين نوعية مخرجات التعليم العالي ومن هذه المؤسسات :

- **جامعة ماريلاند** Maryland University :

لقد أبدى رئيس الجامعة اهتماماً كبيراً نحو تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في الجامعة عام ١٩٩٠ وكان ذلك رغبة في تحقيق التفوق والإبداع والنجاح ، وقد كان توجه الجامعة نحـو تطبيق إدارة الجودة الشاملة مبني على ثلاثة أسباب رئيسية وهي :

١- أن هناك اختلاف في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة بين الإدارات والأقـسام إذ إن هناك بعض الأقسام تقدم خدمات ذات جودة عالية تحقق رضا الطلبة بينما هناك أقـسام أخرى تقدم خدمات ذات مستوى متدنٍ ولذلك كان توجه رئيس الجامعة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ لأنها تساعد على فهم حاجـات المـستفيدين مـن الطلبـة والعـاملين والاستجابة لها .

٢- الصعوبات المالية التي تواجه الجامعة وقلة المصادر المالية للإنفاق عليها مما اضـطر الجامعة إلى الاستغناء عن بعض موظفيها والتقليل من برامجها التعليمية الأمر الذي دعا رئيسها إلى التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتقليـل مـن الإجـراءات غيـر الضرورية والتي من شانها أن تؤدي إلى ضياع المصادر .

٣- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة كان نتيجة للتغييـرات التـي حـدثت فـي المؤسسات الصناعية وما أدت إليه من تحسين في الوضـع المـالي لهـذه المؤسـسات (الملاح ، ٢٠٠٥) .

- **جامعة كولورادو** The University of Southern Colorado :

لقد طبقت جامعة كولورادو عدداً من العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فـي كليـة إدارة الأعمال والتي من أبرزها :

١- صياغة رؤية ورسالة كلية إدارة الأعمال بالشكل الذي يجعلها عالمية .

٢- تسعى الكلية إلى تحقيق أهدافها المتمثلة برفد سوق العمل من مخرجـات الكليـة مـن الخريجين .

٣- إن جودة الخريجين تتمثل بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تم اكتسابها خلال فترة تعليمهم .

٤- المتابعة المستمرة للخريجين بعد تخرجهم في ميادين العمل من أجل التحقق من قدراتهم وأدائهم المهني .

٥- العمل على تحقيق الانسجام والتعاون بين مختلف الأقسام .

هذا بالإضافة إلى التركيز على العديد من العمليات الأساسية الهامة التي تحقـق التغييـر الجوهري في العمليات وهي :

- تطوير المناهج : العمل على إعداد وتقديم وتطوير المناهج الدراسية التي تفيد وتقدم المعرفة الكافية للطلبة ، وكذلك مواكبة كافة التحديات العلمية والتكنولوجية وتقـديم كل ما هو جديد من العلم وطرقه من خلال أساليب علمية حديثة ومتطورة .
- نجاح الطالب : لقد وفرت الكلية نظاماً إرشادياً يتسم بالمبادأة والشمولية والتركيز إذ يشمل جميع المراحل التي يمر بها الطالب خلال دراسته ومساعدة الكلية الطلبة على تحقيق دخلٍ مناسبٍ واسمٍ يعتز به على المدى البعيد ويتوقف نجاح ذلك بتعاون كـل الجهات والنشاطات المبذولة على مستوى الكلية والجامعة من أجـل تقـديم أفـضل توجيه للطالب .
- تطوير هيئة التدريس : هي عملية تهدف إلى زيادة رأس المال الفكري والمعرفـي واستقطاب أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة والقدرة واختيارهم وفق معـايير واضحة ومحددة تتناسب مع مستوى الكلية والجامعة ومساعدة هؤلاء الأفراد علـى تقديم البحوث العلمية والدراسات المختلفة فـي مجـالات تخصـصاتهم وحـضور المؤتمرات والندوات العلمية التي تساعدهم على اكتساب مهارات الاتصال والتعامل مع الطلبة والاهتمام بمشاكلهم (السامرائي ، ٢٠٠٧) .

- **جامعة بنسلفانيا Pennsylvania University :**

قامت جامعة بنسلفانيا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كلية وارتون للتجارة ومن ثم بعد ذلك تم نشر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في باقي كليات الجامعة الأثنتي عشرة ولقـد عملت الجامعة على تشكيل مجلس للجودة إضافة إلى أربع فرق لتحسين الجودة إذ تـم صـياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية لدعم رسالتي البحث والتعليم في الجامعة والتركيز علـى خدمة المستفيدين وإشباع حاجاتهم ضمن أقل كلفة ممكنة وعملت الجامعة أيضاً على إدارة تقيـيم مناهجها الدراسية والبدء بتدريس مساقات الجودة لطلبة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال ، وتعمل الجامعة على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فـي جميـع عملياتهـا الإدارية والتعليمية ، وهناك العديد من الجامعات الأمريكية التي قامت بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة منها جامعة أوريجون وجامعة ديسكنسون عام ١٩٩٠ ، وجامعة هيوستن عام ١٩٩٥ ، وجامعة شمال غرب ميسوري وكلية ديلاور عام (١٩٨٥) (بدح ، ٢٠٠٣) .إذ تـم تحقيـق

نتائج إيجابية عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، منها توفير الوقت وتنميـة قـيم العمـل الجماعي ، ومهارات حل المشكلات وتزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين وإشـباع رغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم وأمالهم (Lewis and Smithe,1997) .

- **تجربة مدارس الرواد للتربية والتعليم / المملكة العربية السعودية .**

بدأت مدارس الرواد للتربية والتعليم مسيرتها التربوية من خلال سعيها مباشـرة لتطبيـق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم في عام ١٩٩١ والعمل للحصول على الـشهادة الدوليـة لبرنامج نظام الجودة العالي (ISO 9002) والخاص بالعملية التعليمية في المدارس والمؤسسات التربوية والتعليم العالي وتقوم سياسة الجودة في المدارس على تحقيق خدمة تعليمية ذات جـودة عالية وذلك عن طريق :

١- التأكيد على الارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية .

٢- التأكيد على سير العملية التعليمية والتربوية باتجاه واحد .

٣- التزام المؤسسة بالأنظمة واللوائح الصادرة من وزارة المعارف .

٤- التطبيق الفعال لنظام جودة وفق المواصفة العالمية (ISO 9002) .

٥- ضرورة التواصل المستمر مع أولياء الأمور .

٦- العمل على اختيار المعلمين ذوي الكفاءة العالية في التدريس .

٧- القيام بعملية التدريب المستمر للمعلمين لمواكبة المستجدات فيما يتعلق بأنظمة الجودة .

٨- العمل على توفير المرافق المدرسية وكافة المستلزمات ومتابعـة تطويرهـا باسـتمرار لتتناسب مع الأهداف المطلوب تحقيقها .

٩- توفير مصادر التعليم المناسبة للطلبة لمساعدتهم على تحقيق المتطلبات والوصول إلـى الأهداف المطلوبة (خضر ، ٢٠٠٤) .

الدراسات السابقة :-

إن الاهتمام بدراسة الجودة الشاملة بدأ يتزايد يوماً بعد يوم إذ أصبح هذا المفهوم الإداري يلقى رواجاً واهتماماً من قبل الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يقتصر تطبيق هذا المفهوم الإداري على المجال الصناعي فقط ، بل تعدى ذلك إلى التطبيق في كافة المجالات التـي تهـتم بتقديم خدمات مختلفة ومنتجات متنوعة لأفراد المجتمع .

أما في المجال الرياضي فلقد طرق هذا المفهوم الإداري باب العديـد مـن المؤسـسات الرياضية المتخصصة بتقديم برامج رياضية متنوعة للمجتمع وذلك من أجل العمل على الاهتمام بنوعية البرامج الرياضية التي تلامس اهتمامات واحتياجات الأفراد وتتناسب مع كافـة شـرائح المجتمع ، ويعد دخول إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية والتعليم العـالي أمـراً بغايـة الأهمية والجدية لاعتبار هذه المؤسسات ترعى شريحة كبيرة من أبناء المجتمع الذين هم صناع المستقبل وبناة الغد ، فكان لابد من تركيز العناية على هذه الفئة الشبابية والعمل على رعـايتهم كامل الرعاية وذلك بالاهتمام بهم من الناحية العقلية والبدنية والنفسية والصحية لمساعدتهم على مواجهه أعباء الحياة والتصدي للتحديات المستقبلية .

وعليه كان لابد من وجود حلقة وصل تتبنى الجوانب البدنية والصحية لإحداث تكامل مع المسار الأكاديمي للطالب في الجامعات الأردنية ، فكان الاهتمام بالبحث عن دراسـات تتنـاول موضوع البرامج والخدمات الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة إلا أن الدراسات التـي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والمؤسسات التربوية اقتـصرت علـى مستوى الإدارة العليا للجامعات .

وقد قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة ضمن محاور محددة جاءت كما يلي :

المحور الأول : الدراسات التي اهتمت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجـال التربيـة الرياضية ومراكز اللياقة البدنية ومن هذه الدراسات (أبو الهيجـاء ، ٢٠٠٦) ، (الـذنيبات ، ٢٠٠٥) .

المحور الثاني : الدراسات التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة من خلال التعريف بمفهـوم إدارة الجودة الشاملة وبالنماذج الإدارية وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية ومن هذه الدراسـات (أبـو نبعـة ومـسعد ،١٩٩٨) ، (الـسعود ، ٢٠٠٢) ، (نـاجي ، ١٩٩٨) (الهلالي ، ١٩٩٨) .

المحور الثالـث : الدراسات التي اهتمت بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ومن هذه الدراسات (درا دكه ، ٢٠٠٤) ، (الرجب ، ٢٠٠١) ، (أيوب ، ٢٠٠٠) ، (Irvin , 1995) (Lewis & Smith , 1997) ، (المطاعني ، ٢٠٠٥) .

المحور الرابع : الدراسات التي اهتمت بالتعرف على العوامل الإيجابية التي تساهم فـي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتحديات المرتبطة بذلك ومن هـذه الدراسات (Garey,1998) (نقلاً عن أبو الهيجاء ، ٢٠٠٦) ، (Huange , 1994) .

المحور الخامس : الدراسات التي اهتمت بعملية تطوير التعليم من خلال استخدام نظـام إدارة الجودة الشاملة وذلك ضمن معايير التطبيق الخاصة بهذا النظام الإداري الحديث ومتطلباته ومن هذه الدراسات (بدح ، ٢٠٠٣) ، (الموسوي ، ٢٠٠٣) .

<u>**المحور الأول**</u> : اهتم عدد من الباحثين بدراسة إدارة الجودة الشاملة في مجـال التربيـة الرياضية والبرامج والخدمات الرياضية المتنوعة فـي الجامعـات أو المؤسـسات الرياضـية المختلفة ومن هذه الدراسات :-

- دراسة أبو الهيجاء (٢٠٠٦) بعنوان (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فـي كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية) وهدفت الدراسة إلى التعـرف إلى مدى تطبيق إدارة ألجوده الشاملة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهتي نظر كل من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة ، وتكونـت عينة الدراسة من (٧٠) عضو هيئة تدريس و(٣٣٤) طالباً من كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، واسـتخدمت الباحثة اسـتبياناً خاصـاً لجمـع البيانـات مكونـاً مـن سـتة أبعـاد وهـي (الوعي بإدارة الجودة الشاملة ، والنظـام الإداري ، والنظـام الاجتمـاعي ، والنظام التعليمي ، والنظام التقني ، والنظام الخدمي) وأظهرت نتائج الدراسـة

درجه تطبيق متوسطة لإدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضـية فـي الجامعات الأردنية من وجهتي نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبـة وأوصـت الدراسة بضرورة أن تتبنى كليات التربية الرياضية فـي الجامعـات الأردنيـة استراتيجية واضحة ومحددة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة فيها لتتمكن من تطوير وتحسين أدائها وخدماتها ومخرجاتها ومواكبة التغييـر المتـسارع فـي العملية التعليمية ولضمان المنافسة في السوق .

- دراسة ذنيبات (٢٠٠٥) بعنوان (إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقهـا فـي مراكز اللياقة البدنية في الأردن) إذ تكون مجتمع الدارسة من جميع الإداريـين والمشرفين والمدربين العاملين في مراكز اللياقة البدنية المسجلة والمرخصة من أمانة عمان الكبرى لغاية عام (٢٠٠٥) والبالغ عددهم (٦٨) مركزاً للياقـة البدنية وبلغ مجتمع الدراسة التقديري حوالي (٤٠٨) عاملين وتكونـت عينـة الدراسة من (٢٠) مركزاً للياقة البدنية بحيث بلغ عـدد العـاملين فـي هـذه المراكز (١٢٠) إدارياً ومشرفاً ومـدرباً وبنـسبة (٢٩,٤١) مـن مجتمـع الدراسة والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية واستخدم الباحث اسـتبانة معـدة لهذا الغرض إذ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز اللياقة البدنية فـي الأردن مـن وجهـه نظـر العاملين فيها وأوصى الباحث بضرورة أن تتبنى مركز اللياقة البدنية في الأردن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق المعايير الحديثة لما لها من أهمية فـي بقائهـا واستمرارها .
- دراسة Chang et al (٢٠٠١) (نقلاً عن ذنيبات ، ٢٠٠٥) وهـدفت إلـى تقديم إطار نظري يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة في الأندية ومراكز اللياقة البدنية في الصين وتناولت الدراسة مظاهر إدراك العملاء لنوعية الخدمة المقدمة مـن قبل المؤسسات الرياضية واعتمد الباحثون على مراجعـة النمـاذج التـي تـم استخدامها في السابق من قبل الباحثين والمهتمين في قيـاس نوعيـة وجـودة الخدمات المقدمة في كل من الأندية الرياضية ومركز اللياقة البدنيـة وخلـصت الدراسة إلى أهمية تطوير معايير ونماذج أدق لقيـاس جـودة الخـدمات فـي المؤسسات الرياضية ومركز اللياقة البدنية .

المحور الثاني : الدراسات التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة من خلال التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبالنماذج الإدارية وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية لتوضيح الغموض وسوء الفهم والتفسير لمصطلحات إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وذلك من أجل وجود تعليم على مستوى عالٍ قادر على مواجهة التحديات المستقبلية ومن هذه الدراسات :

- دراسة (آل صقر ،٢٠٠٦) بعنوان (تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية) إذ هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات المملكة العربية السعودية وتكونت عينة الدراسة من(٨١٤) فرداً من القادة التربويين موزعة على فئة عميد ونائب عميد ورئيس قسم وتم استخدام الاستبيان كاداة لجمع البيانات بحيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القادة التربويين كانت متوسطة وأوصى الباحث بنشر ما يعرف بثقافة الجودة الشاملة وذلك من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل .
- دراسة العتيبي (٢٠٠٦) إذ هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس لإمكانية تطبيقها ، إذ قام الباحث بمسح وتحليل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وقام ببناء استبيان أشتمل على ثمانية مجالات لإدارة الجودة الشاملة وهي: (الثقافة التنظيمية ، والتخطيط الاستراتيجي ، والقيادات الإدارية ، والشؤون الأكاديمية والفنية ، والشؤون الإدارية والمالية ، والموارد البشرية (شؤون الطلبة وشؤون هيئة التدريس) ، وخدمة المجتمع والتغذية الراجعة واشتمل الاستبيان على (٧٠) فقرة موزعة على محاور الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والبالغ عددهم (١١٠٠) قيادي وعضو هيئة تدريس وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) فرداً من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس ، وتوصلات الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة متوسطة من وجهة نظر القيادات الإدارية باستثناء مجال الشؤون الأكاديمية ومجال خدمة المجتمع إذ كانت إمكانية تطبيقها مرتفعة ، وأوصى الباحث بالعمل على تطبيق الأنموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت ونشر ما يعرف بثقافة الجودة الشاملة .

- دراسة السعود (٢٠٠٢) وهدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة واقتراح نموذج لتطبيقها في المدرسة الأردنية وبيان أهم الصعوبات التي تعيق ذلك التطبيق واتبع الباحث الأسلوب التحليلي التركيبي الذي يقوم على مراجعة الأدب الإداري والتربوي في هذا المجال ، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية وأن هناك إمكانية لتطبيقها في المدرسة الأردنية ، كما توصلت الدراسة إلى تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية يقوم على ستة مبادئ وهي (القيادة ، والهدف ، والاستراتيجية ، والنشاطات ، والعمليات ، والنتيجة والتغذية الراجعة) وتم تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية وهي التغير الدائم في القيادات الإدارية العليا ، وعدم قناعة بعض القيادات الإدارية العليا بالتدريب ، وجمود القوانين والأنظمة وعدم مرونتها ، وصعوبة قياس وتقييم نتائج العمل بشكل دقيق وضعف الإمكانات المادية .
- دراسة الهلالي (١٩٩٨) وهدفت إلى تقديم نموذج مقترح يمكن للجامعات أن تطبقه في خططها وبرامجها ، واستعرض الهلالي مفاهيم إدارة الجودة الشاملة للرواد الأوائل لهذا النظام الإداري (ديمنج ، جوران ، سيج) واستعرض كذلك تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، كما وحدد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ضمن استبانة اشتملت على المحاور التالية : (اهتمامات العملاء ، والمؤسسة التعليمية ، والقيادة) وقام الباحث من خلال نموذج اقترحه بتقديم رؤية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى إمكانية تطبيق التصور المقترح بدرجة متوسطة ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها ضرورة التعرف إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بشكل جيد وضرورة توفير البيئة المناسبة لتطبيق هذا المفهوم في البيئة التعليمية .
- دراسة أبو نبعة ومسعد (١٩٩٨) وهدفت إلى التعرف إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات تطبيق سلسلة (الآيزو ٩٠٠١) في مؤسسات التعليم العالي الأهلية الأردنية ولقد تم استخدام مقياس خاص أعده الباحثان يتضمن المحاور الرئيسية التالية : (الأهداف ، والإدارة ، والإجراءات) وخلصت الدارسة إلى إدراك العاملين في مؤسسات التعليم العالي الأهلية لأهمية بناء استراتيجية إدارة الجودة الشاملة فيها وركزت على

أهمية التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي الأهلي الـذي يستند إلى اهتمام الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

- دراسة ناجي (١٩٩٨) وهدفت إلى التعرف إلى مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الـشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي الأردنية والتي أجريت في جامعـة عمـان الأهلية ، من خلال التعرف إلى الفروق في وجهات نظر كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمديرين والعاملين والطلبة حول تطبيق إدارة الجودة الـشاملة ومبادئهـا فـي جامعة عمان الأهلية من خلال المحاور التالية (الوعي بإدارة الجودة الشاملة ، والنظام الإداري ، والبرامج والخطط ، والتجهيزات والأدوات) ولقد عبرت نتائج الدارسة عـن وعي وقناعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ، وأن إدارة الجامعـة تقـوم بتطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل اعتماد نظام الحوافز للموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية ووضع البرامج والخطط بما يتناسب مـع احتياجـات الطلبـة ، كمـا وأظهرت النتائج تطبيقاً مرتفعاً لدى الطلبة فيما يخص التجهيـزات والأدوات وتطبيقـاً منخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية .

<u>المحور الثالـث</u> : الدراسات التي اهتمت بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (المدارس والمعاهد والجامعات).

- دراسة المطاعني (٢٠٠٥) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجـة تطبيـق أساليب إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعلـيم العـالي الخاص في سلطنة عمان والتي مارست عملها في عام ١٩٩٦ إلـى المؤسـسات التـي أنشئت حتى العام ٢٠٠١ / ٢٠٠٢ والبالغ عددها (١٣) جامعة وكلية خاصة ، وبلغت عينة الدراسة من (١١٥) أكاديمياً وإدارياً بنسبة ٢٠% من مجتمـع الدراسـة ولقـد استخدم الباحث استبانة مكونة من (٦٠) فقـرة موزعـة علـى المجـالات التاليـة (القيادة ، والمعلومات وتحليلها ، والتخطيط الاستراتيجي ، والموارد البشرية ، وتأكيد الجودة في الخدمات والإنتاج ، ونتائج الجودة ورضا المستهلكين) وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديمين فيها كانت متحققـة بدرجـة عاليـة

لجميع مجالات الدراسة وأن هناك إتقاناً واضحاً في استجابات الأكـاديمين والإداريـين على كل المجالات وعلى فقرات الأداة ككل .

- دراسة الملاح (٢٠٠٥) بعنوان (درجه تحقيق معـايير إدارة الجـودة الـشاملة فـي الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئه التدريس) إذ هدفت الدراسة إلى معرفة درجه تحقيق معايير إدارة الجودة الـشاملة فـي الجامعـات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئه التدريس وتكونت عينـة الدراسـة مـــــــن (٣٤٦) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عـشوائية مـن الجامعـات التابعـة لمحافظات الضفة الغربية وتم استخدام استبيان مكون من (٧٣) فقرة موزعـة علـى مجالات الدراسة الأربعة وهي (مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة ، والمجال الأكاديمي ، ومجال النمو المهني ، ومجال علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي) وأشـارت نتائج الدراسة إلى أن تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية فـي محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئه التدريس كانت متوسطه بنـسبة ٦٥% وأوصت الدراسة إلى الاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال بدلاً مـن الفرديـة واعتماد مبدأ تفويض السلطة على قدر المسؤولية .
- دراسة الهيشان (٢٠٠٤) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية تطبيق إدارة الجـودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الـشمال وتكـون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال والبالغ عددهم (٣٣) مديراً وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملاً إذ قام الباحث بإعـداد اسـتبانة كأداة للدارسة مكونة من (٤٩) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية وهي (مجـال التخطيط ، ومجال الأسلوب الإداري ، ومجال التقويم) وأظهرت الدراسـة أن فاعليـة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الثلاثة في مديريات التربية والتعلـيم فـي إقلـيم الشمال كانت عالية وفي ضوء ذلك أوصى الباحث أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقـد دورات متخصصة للإداريين التربويين فـي الإدارة التربويـة وخاصـة إدارة الجـودة الشاملة .
- دراسة النوايسة (٢٠٠٤) إذ هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مـدى إمكانيـة تطبيـق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهه نظر الإداريين فيها والذي بلـغ عددهم (٢١١) إدارياً اشتركوا جميعاً في الدارسة وقام الباحث بتصميم استبانة مكونـة

من ثمانية مجالات وهي (القيادة ، ورسالة الجامعة ، والتخطيط الاستراتيجي ، وعمـل الفريق ، وحوسبة ونظم المعلومات ، ورضا العميل ، والطريقـة العلميـة ، وصـناعة واتخاذ القرار) وقد توصلت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الـشاملة فـي جامعة مؤتة كبيرة على جميع المجالات وأوصى الباحث إلى ضرورة شروع الجامعـة بالبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- دراسة درا دكه (٢٠٠٤) وهدفت إلى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الـشاملة فـي جامعة البلقاء التطبيقية من وجهه نظر القادة التربويين فيها والتعرف على الفروق فـي مدى التطبيق من وجهة نظر القادة التربويين تبعاً لمتغيـرات (المـسمى الـوظيفي ، والتخصص ، وسنوات الخبرة ، والرتبة الأكاديمية) ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطـوير استبانة نموذج (الخطيب) لإدارة الجودة الشاملة ضمت سبعة مجالات ، وأسفرت نتائج الدراسة عن درجة تطبيق متوسطة لإدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقـاء التطبيقيـة بحسب آراء القادة التربويين فيها إذ كان ترتيب المجالات فيهـا تنازليـاً كمـا يلـي : (مجال الفلسفة والسياسات والاستراتيجيات والأهداف ، ومجـال البيئـة التنظيميـة ، ومجال نظام إدارة المعلومات ، ومجال الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات ، ومجـال الرقابة والتقويم ، ومجال القيادة الإدارية ، ومجال إدارة الموارد البـشرية والماديـة) وأشارت نتائج دراسته إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعـزى لمتغيـر المـسمى الوظيفي على المقياس ككل ولصالح عمداء الكليـات باسـتثناء مجـال (نظـام إدارة المعلومات) فكان لصالح فئتي (عميد ونائب عميد) وإلى وجود فروق تعزى لمتغيـر سنوات الخبرة وعلى المقياس ككل ولصالح فئة (٥سنوات فأكثر) كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية على المقياس ككـل ولصالح فئة الأستاذ ، وأوصى الباحث بضرورة نشر ما يعرف بثقافة الجودة من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل للتعريف بماهية وأهمية إدارة الجودة الـشاملة فـي المؤسسات التعليمية .
- دراسة الرجب (٢٠٠١) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد ، وتكون مجتمع الدارسـة مـن جميع العاملين في المدارس الشاملة في المحافظة للعـام الدراسـي (٢٠٠١) والبـالغ عددهم (٢٥٧٤) فرداً واختيرت عينة عشوائية بلغت (٤٩٧) فـرداً وقـام الباحـث بتطوير استبانة اشتملت على (٤٦) فقرة موزعة على ستة مجـالات وهـي (الإدارة

المدرسية ، والهيئة التدريسية ، والطلاب ، والمناهج الدراسية ، والإمكانات الماديـة ، والتقييم). وقد توصلت الدارسة إلى أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيـق في المدارس الشاملة تراوحت ما بين المتوسط والكبير في ضوء نتائج الدراسة، وأوصى الباحث بضرورة وضع برامج تدريبية شاملة لمفاهيم وأساليب إدارة الجـودة الـشاملة لجميع العاملين في القطاع التربوي ، وتطبيق نماذج لإدارة الجودة الشاملة تـتلاءم مـع البيئة التعليمية في الأردن وإنشاء أقسام خاصة بإدارة الجودة الشاملة فـي المؤسـسات التربوية مهمتها متابعة ومراقبة تطبيق أساليب نظام إدارة الجـودة الـشاملة فـي تلـك المؤسسات .

- دراسة طعامنة (٢٠٠١) إذ تناولت مدى إمكانية تطبيق عناصر إدارة الجودة الـشاملة في القطاع الحكومي في الأردن من خلال التعرف إلى مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع الحكومي بما فيها القطاع التعليمي في الأردن متمثلة بكافة الوحدات الإدارية فيها والتعرف إلى الفروق في مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي ، والمستوى الوظيفي وقام الباحث بتطوير استبانة مكونة من المجالات التالية(مساندة ودعم الإدارة العليا ، واحترام وتقدير العالمين ، وبناء فريق للعمل ، وتدريب العاملين والاهتمام بالمستفيدين) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة كـان بـصورة متوسـطة وكانت هذه العناصر على التوالي مرتبة حسب مستوى الممارسة : الاهتمام بالمستفيدين ، ومساندة ودعم الإدارة العليا ، واحترام وتقدير العاملين ، وبناء فريق للعمل ، وتدريب العاملين . ولم تظهر نتائج الدارسة وجود فروق ذات دلاله إحـصائية تعـزى لمتغيـر الجنس ، والمؤهل العلمي للعاملين في الوحدات الإدارية المختلفة .
- دراسة أيوب (٢٠٠٠) وهدفت إلى التعرف إلى تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية الرسمية ، ولتحقيق هدف الدراسة تـم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٨٢) عضواً من أعضاء هيئـة التـدريس ممـن يحملون رتبة أستاذ ، وأستاذ مشارك ، وأستاذ مساعد في الجامعات الأردنيـة الرسـمية وقام الباحث بتطوير استبانة لجمع المعلومات مكونة من (٣٥) فقرة تتـضمن أربعـة مجـالات فـي تطبيـق إدارة الجـودة الـشاملة فـي الجامعـات الأردنيـة وهـي : (الإدارة الاستراتيجية ، ورسالة وأهـداف الجامعـة ، والإدارة التـشاركية ، وتنميـة وتطوير أعضاء هيئة التدريس ، والتقويم والرقابة والتغذية الراجعة) وتوصلت الدراسة

إلى أن تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعـات الأردنية الرسمية حصل على درجة متوسطة .

- دراسة Irvin (١٩٩٥) إذ تم تطبيقها على خمس من جامعات الأبحاث وهـي جامعـة Cornel ، وجامعـة Maryland ، وجامعـة Mechiegen ، وجامعـة Pennsylvania وجامعة Medison Wisconsin إذ تتولى هذه الدراسة النظر في الجهود المبذولة لإنجاز إدارة الجودة الشاملة في هذه الجامعات إذ تم توجيه السؤال التالي : هل تستخدم جامعات البحث الرئيسية التي تنفذ إدارة الجودة الشاملة استراتيجيات إنجاز مختلفة ؟ إذ تبين من نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مبادرة موجهه إدارياً لتحسين جودة خدمات الحرم الجامعي وتقليص التكاليف ، كما أن عدداً من الهيئات التدريـسية تعلـم وتـدير البحث حول إدارة الجودة الشاملة ولكن انشغال الهيئة التدريسية في استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبقى هي الاستثناء أكثر من القانون المتبع في الحرم الجامعي للجامعـات الخمس ، وتقترح الدراسة سبلاً لإدارة الجودة الجزئية كي تصبح الإدارة المؤديـة إلـى التغيير التنظيمي الإيجابي واسع النطاق في مجال الخدمات الإدارية .
- دراسة Lewis (١٩٩٧) إذ هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في التعليم الجامعي ، ولقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يسمح للجامعة بالارتباط بالمجتمع بصورة أفضل ويساعد في التغلب على مشكلات الانعـزال والتفرق بين أقسام الكليات المختلفة ويعالج كثيراً من جوانب القصور في إعداد الطالـب واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للدراسات المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة ، وتم تحديد الركائز الأساسية التي تقـوم عليهـا إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على النحو التالي :
  1. الالتزام بالتحسين المستمر .
  2. الالتزام بإرضاء العميل .
  3. التحدث بالحقائق واستخدام البيانات والمعلومات الدقيقة .
  4. احترام الأفراد وتشجيعهم على التعاون والإنجاز .

<u>المحور الرابع :</u> الدراسات التي اهتمت بالتعرف على العوامل الايجابية التي تساهم فـي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتحديات المرتبطة بذلك ومن هـذه الدراسات :-

- دراسة Garey (١٩٩٨) (نقلاً عن أبو الهيجاء ، ٢٠٠٦) وهدفت إلى تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في عدد من الجامعات والكليات الأمريكية وإلى التعرف إلى العوامل التي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي ، وذلك مـن خـلال خمـسة محاور رئيسية (البيئة ، والمدخلات ، والنظام الـسياسي ، والمخرجـات ، والتغذيـة الراجعة) واستخدم الباحث نموذج (إيستون) كإطار عمل لهذه الدراسة وتكونت عينـة الدراسة من (٦٠) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي ، وتوصلت نتائج الدراسة إلـى أن مدخلات البيئة الداخلية والتي تتمثل في الدعم المالي ، والإداري والطلبة الذين هـم المستفيدون الأوائل من هذا الأسلوب الإداري الحديث لها أثر كبير في تحفيز القيـادات التربوية في مؤسسات التعليم العالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها ، بالإضافة إلى السياسات المتبعة والممارسات والمخرجات ، والتغذية الراجعة فكان لها أيضاً أثر كبير في تطبيق هذا النظام ولم يكن هناك أثراً للنظام السياسي المتبع .
- دراسة Horine & Hailey (١٩٩٥) (نقلاً عن درا دكه ، ٢٠٠١) إذ هدفت الدراسـة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح في مؤسـسات التعليم العالي إذ قام الباحث بعمل دراسة مسحيه على (١٦٠) كلية وجامعة في مراحل مختلفة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، وخلصت الدراسة إلى أن هنـاك خمـسة تحـديات أساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهي :

  ١. إيجاد الوقت اللازم لعملية التنفيذ في ظل جداول دراسية مزدحمة .
  ٢. التكلفة والوقت اللازمان لتدريب أعضاء هيئة التدريس .
  ٣. التغيرات في الثقافة التنظيمية .
  ٤. الحصول على التزام القيادة العليا .
  ٥. الحصول على دعم أعضاء هيئة التدريس .

- دراسة Huang (١٩٩٤) وهي دارسة مسحية وصفية كان الهدف منها البحـث عـن الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدى رؤساء الجامعات ذات الأربع سـنوات وبـين أدائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة . واستخدم الباحث استبانة تـضم الـنمط القيـادي لرئيس الجامعة والسلوك الناتج عنه في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وتكونت عينة الدارسة من رؤساء الجامعات وإداريها وأعـضاء الهيئـات التدريـسية المسؤلين عن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ذات الأربع سـنوات والكليـات

الأمريكية التي أنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية وعددها عشرون جامعة ، وقد بينت نتائج الدراسة أن رؤساء الجامعات أدوا سلوكيات قيادة الجودة الشاملة إلى درجة محدودة فقط ، كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وأداء الرؤساء لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة ، وأن الرؤساء ذوي الأسلوب القيادي ميالون لأداء سلوكيات قيادة الجودة الشاملة أكثر من غيرهم من الرؤساء ذوي الأساليب القيادية الأخرى .

المحور الخامس : الدراسات التي اهتمت بعملية تطوير التعليم من خلال استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك ضمن معايير التطبيق الخاصة بهذا النظام الإداري الحديث ومتطلباته .

- دراسة بدح (٢٠٠٣) إذ هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة والتعرف إلى درجة إمكانية تطبيقيه في الجامعات الأردنية العامة ، وقد اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي التركيبي النظري للتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتطوير أنموذج لتطبيقيه في الجامعات الأردنية العامة ، إذ يقوم هذا الأسلوب على عملية مسح أدبيات الموضوع المتوافرة وتحليلها من مصادر أولية وثانوية ، وطور الباحث استبانة تضمم عشرة مجالات لنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقيه في الجامعات الأردنية وهي (القيادة ، ورسالة الجامعة ، والثقافة التنظيمية ، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها ، والتخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن تخطيط الموارد البشرية ، والتدريب ، والحوافز ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، وإدارة العمليات ، والتحسين المستمر ، ورضا العملاء ، والتغذية الراجعة) وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية العامة وهي الأردنية ، واليرموك ، ومؤتة ، والعلوم والتكنولوجيا ، وآل البيت ، والهاشمية ، والبلقاء التطبيقية والحسين . وتكونت عينة الدارسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة وتشمل (٥٠٨) أفراد. وأظهرت النتائج حول التصور المقترح لتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة ، وتم تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات مكون من عشرة مجالات وهي (القيادة ، ورسالة الجامعة ، والثقافة التنظيمية ، ونظام حوسبة المعلومات ، والتخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الموارد البشرية والتي تضم (تخطيط الموارد البشرية ، والتدريب ، والحوافز ، والمشاركة في

اتخاذ القرار ، وإدارة العمليات ، والتحسين المـستمر ، ورضـا العمـلاء ، والتغذيـة الراجعة) .

- دراسة الموسوي (٢٠٠٣) وهدفت الدراسة إلى تطوير أداة موضوعية لقياس درجـة استيفاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي واستخدم الباحث استبانة مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات أساسية في إدارة الجـودة الـشاملة وهي (تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي ، ومتابعـة عمليـات التعلـيم والـتعلم وتطويرها ، وتطوير القوى البشرية ، واتخاذ القرار وخدمة المجتمع) وتكونـت عينـة الدارسة من (٦٠) أستاذاً من جامعة البحرين واستخلص الباحث أنه يمكن القول بـأن مقياس إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتمتع بخصائص سـيكومترية تجعلـه أداة موثوقة يمكن استخدامها لقياس مدى تحقق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعلـيم العالي وأوصى الباحث بالاستفادة من هذا المقياس في تحديد مدى إمكانية توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأفكارها في مؤسسات التعليم العالي لغرض تطوير عمليات التعليم والتعلم وتحسين مخرجات التعلم وتجديد التعليم في الدول الخليجية .
- دراسة (Waks and Frank, 1999) بعنوان (قائمة بمدخل إدارة الجـودة الـشاملة : مبادئ ومعايير الآيزو (٩٠٠٠) في التعليم الهندسي) إذ هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة ، وتم مناقـشة مبـادئ واسـتراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الهندسي كما وضعت عدة أدوات وطرق لإدارة الجودة الشاملة مناسبة لفاعلية التعليم واقترحت مقرراً تعليمياً عن إدارة الجودة الشاملة يتضمن مناقشات وقراءات ودراسة حالة واقتراحات .
- دراسة (Stanley 1995) بعنوان (تنشيط التعليم العالي مـن خـلال إدارة الجـودة الشاملة مستخدمة الجودة والإنتاجية والأساليب والأدوات لتطـوير التعلـيم العـالي) إذ هدفت الدراسة إلى إعادة تنشيط للدراسات العليا تحديـداً فـي تطبيـق مفهـوم إدارة الجودة الشاملة ، مستخدمة الجودة ، والإنتاجية ، والأساليب ، والأدوات في تطـوير التعليم العالي ، وتم تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي القيادة ، والتعليم والتدريب ، والمناخ التنظيمي ، وخدمة الزبائن ، والأفكار والأدوات العلمية ، والمعلومات الهادفة ، وفريق حل المشكلات . وخلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق عناصـر إدارة الجـودة الشاملة في الجامعات سوف يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في المؤسسات التربوية .

مناقشة الدراسات السابقة :

من خلال ما تم عرضه من دراسات وبحوث سابقة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة فقد بينت هذه الدراسات أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتربوية ، ومدى النجاح الذي حققه هذا المفهوم الإداري للارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ، إذ استعرضت هذه الدراسات تجارب العديد من المؤسسات التعليمية التي طبقت نظام إدارة الجودة الشاملة في دوائرها وسعت إلى التعرف على أهمية ومدى تطبيق هذا النظام الإداري بحيث سلطت الضوء على الصعوبات والمعوقات التي تواجه تنفيذ هـذا النظـام الإداري ، وقـد أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التعليمية حققت نجاحاً باهراً وتقدماً مستمراً وتطويراً شـاملاً يتوافق مع معايير وأسس إدارة الجودة الشاملة ويتيح فرصاً أكبر للمنافسة في الأسـواق المحليـة والعالمية .

لذلك فقد قدمت تلك الدراسات والبحوث ترجمةً واضحةً لمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة ووضعت قاعدة معلوماتية ومعرفية لتاريخ وتطور هذا النظام الإداري استفادت الدارسة الحاليـة منه ، إذ استطاع الباحث من فهم أعمق لموضوع الدراسة وصياغة المشكلة بصورة تتناسب مـع طبيعة الدراسة والعمل على صياغة أهداف وأسئلة الدارسة واختيار المنهجية السليمة وتحديد أبعاد ومحاور الدراسة التي تم صياغة فقرات الاستبيان عليها ويمكن استخلاص النتائج التالية :

- استخدمت الدراسات المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات .
- جميع الدراسات اتفقت على أهمية إدارة الجودة الشاملة عالميـاً ومحليـاً باعتبـاره أسلوباً إدارياً هام يعمل على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء إذ أوصت بـضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .
- التخطيط الاستراتيجي ، والقيادة ، والموارد البشرية ، والنظـام الإداري ، ورضـا العملاء ، وثقافة المنظمة ، والمعلومات وتحليلها من المحاور والأبعاد التي اتفقـت معظم الدارسات على دراستها .

ويرى الباحث أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الـسابقة أنهـا أول دراسـة تتناول موضوع تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النـشاط الرياضـي فـي ضـوء متطلبات الجودة الشاملة من خلال استطلاع آراء مديري النشاط الرياضي ، وكـذلك المـدربين والمشرفين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من خلال إبـراز أثـر متغيـر الجامعـة

(حكومة، خاصة) ومتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة النشاط الرياضي ،مدرب ، مشرف) متغير المؤهل العلمي (دكتوراة ، ماجستير ، بكالوريوس) ومتغير الجنس (ذكور ، إناث) .

كما وتم استطلاع آراء مجموعة من الطلبة الممارسين والمتـابعين للبـرامج والأنـشطة الرياضية وذلك من خلال إبراز أثر متغير الجامعة (حكومة ، خاصة) ومتغير الكلية (علمية ، إنسانية) ومتغير الجنس (ذكر ، أنثى) وأثر متغير اللعبة التي يمارسها (لعبة جماعية ، لعبـة فردية) .

وقد استخدم الباحث محاور وأبعاد عالمية للجودة بحيث تم بناء عليهـا صـياغة فقـرات تتناسب مع طبيعة الدراسة يمكن من خلالها أن تقيس مستوى جودة البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة للطلبة في الجامعات الأردنية .

أسئلة الدارسة :

أولاً : ما درجة تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين والعاملين في دوائر النشاط الرياضي ؟

ثانياً : ما درجة تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي ؟

ثالثاً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين العاملين في دوائر النشاط الرياضي تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي ، والجامعة ، والمؤهل العلمي ، والجنس) ؟

رابعاً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير (الجامعة ، والكلية ، والجنس ، ونوع اللعبة) ؟

خامساً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهتي نظر المديرين والعاملين في دوائر النشاط والطلبة ؟

محددات الدراسة :

- المحدد الزمني : تم جمـع البيانـات المرتبطـة بالدراسـة خـلال العـام الدراسـي ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ وذلك خلال نهاية الفصل الدراسي الثاني والـصيفي وبدايـة الفـصل الدراسي الأول .
- المحدد البشري : اقتصرت هذه الدراسة على مديري النـشاط الرياضـي والمـدربين والمشرفين بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ، وكذلك علـى طلبـة الجامعـات المشاركين والممارسين للأنشطة الرياضية خلال العام الدراسي ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ .
- المحدد الجغرافي : تم تطبيق هذه الدراسة على دوائر النشاط الرياضي فـي الجامعـات الأردنية الحكومية والخاصة وهي :

الجامعات الحكومية : (الجامعة الأردنية – الجامعة الهاشمية – جامعـة آل البيـت – جامعـة اليرموك – جامعة مؤتة – جامعة الحسين – جامعة العلوم والتكنولوجيا) .

الجامعات الخاصة :(جامعة الإسراء – جامعة الزيتونة – جامعة البترا – جامعة عمان الأهليـة – جامعة العلوم التطبيقية – جامعة فيلادلفيا) .

التعريفات الإجرائية :

إدارة الجودة الشاملة : الجهد الإداري الجماعي الموجه لتحسين وتطوير الخـدمات والبـرامج والأنشطة المتنوعة لكسب رضا المستفيدين والعمل على تحقيـق رغبـاتهم وتطلعـاتهم الآنيـة والمستقبلية من أجل مواجهة متطلبات الحياة المستجدة .

الجامعات الأردنية : هي مؤسسات تربوية وطنية وعلمية رائدة تسعى إلى النهـوض بـالمجتمع والرقي به من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وفكرياً وثقافياً ونفسياً وبدنياً واجتماعياً وتسليحهم بالعلم والمعرفة من أجل تأهيلهم لخوض تحديات العصر ومتطلباته المتغيرة .

دائرة النشاط الرياضي : هي الدائرة التي تعنى بتقديم وتنفيذ الخدمات الرياضـية مـن بـرامج وأنشطة متنوعة تنسجم مع هوايات واهتمامات الطلبة وتراعي أوقات فـراغهم وتهـدف إلـى إعدادهم وتأهيلهم من الناحية العقلية والنفسية وتسعى إلى رفع كفاءتهم البدنية والصحية للوصول إلى نوعية حياة أفضل .

البرامج والأنشطة الرياضية : مجموعة من الفعاليات الرياضية الفردية والجماعية التي تنظمهـا وتشرف عليها إدارة النشاط الرياضي داخل صالاتها وملاعبها بحيث تتناسـب مـع إمكانياتهـا وأدواتها المتوفرة وكوادرها الفنية المتخصصة .

القيـــــادة : هي المسؤولية التي يمارسها القائد في قدرته على إيجاد بيئة تشجع العـاملين على الأداء المتميز والرؤية الثاقبة لأهداف المؤسسة وتبني قيم المؤسـسة والمحافظـة عليهـا والعمل على توجيه الأفراد وتوزيع المسؤوليات في صورة علاقات منظمة بما يحقـق بـرامج وأنشطة المؤسسة لتحقيق التقدم والنجاح والوصول إلى الأهداف بأقل كلفة وجهد .

المعلومات وتحليلها : مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة على توفير قاعدة معلومات وبيانـات لـدعم أنظمة الإدارة وبرامج نشاطاتها وتوحيد الجهود والطاقات ووضع معايير للعمـل قائمـة علـى إجراءات ومراجعة تحليلية لبرامجها وعملياتها لتحسين نوعية الخدمات المقدمة بهدف إرضـاء العميل وتحقيق رغباته ومتابعة دعم وتطوير العمليات الداخلية ورفـع قـدرة المؤسـسة علـى المنافسة .

تخطيط استراتيجية الجودة : هي تكامل وترابط وانسجام لكل العمليات الداخليـة مـع بعـضها البعض من خلال مؤشر يضم الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الأمد بهدف التميز وتحقيق النتائج المتنبأ بها في المستقبل .

الموارد البشرية : الطاقات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين والتي يمكن استغلالها وتوحيد جهودها من خلال بيئة تحفز العمل الجماعي وبروح الفريق الواحد بهدف رفع مستوى ونوعيـة خدماتها وبما يحقق متطلبات الجودة الشاملة فيها .

تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات : هي الاستراتيجيات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة من أجل مطابقة الخدمات والمنتجات للمواصفات والمعايير المحددة مسبقاً والثقـة التامـة بـأن إجراءات ضبط الجودة فعالة وتحقق الهدف المطلوب .

مخرجات الجودة : منحنى التطور والتقدم والنجاح في مختلف العمليات وتحقيق التميز بـالأداء الناتج عن كفاءة وفعالية نظام الجودة الشاملة .

رضا الطالب : ردة فعل الطالب وإحساسه بالسعادة والارتياح تجاه الخدمة المقدمة له والمرتبطة بقدرة المؤسسة على فهم احتياجاته وتطلعاته والعمل على إشباعها من اجل تحقيق توافقه النفسي والاجتماعي.

الفصـــــــــــــــــــــل الثـــالث

المنهــــــج والإجراءات

منهــــــــــج الدراسة

مجتمع وعينة الدراســـة

أداة الدراســــــــــة

صدق وثبات الدارســـــة

إجراءات الدراســــــة

متغيرات الدراســــــة

المعالجة الإحصائيــــــة

الفصل الثالث

المنهج والإجراءات

منهج الدراسة :

تعد هذه الدراسة استكشافية ، فقد حاولت استكشاف واقع توافر متطلبات الجودة الشاملة في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمة طبيعة الدراسة وأهدافها .

مجتمع وعينة الدراسة :

- **مجتمع الدراسة** :

تكون من جميع مديري دوائر النشاط الرياضي والمدربين والمشرفين العاملين في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وهي: (الجامعة الأردنية ،وجامعة اليرموك ، وجامعة آل البيت ، والجامعة الهاشمية ، وجامعة مؤتة ، وجامعة الحسين ، وجامعة العلوم والتكنولوجيا ، وجامعة الإسراء ، وجامعة الزيتونة ، وجامعة البترا ، وجامعة عمان الأهلية ، وجامعة العلوم التطبيقية ، وجامعة فيلادلفيا) والبالغ عددهم (١٠٢) فرداً ، وكذلك طلبة الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة الممارسين بانتظام للنشاط الرياضي ولديهم دراية كافية بالبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية والبالغ عددهم (١٦٠) طالباً وطالبةً .

- **عينة الدارسة** :

تكونت عينة الدارسة من مجتمع الدارسة الأصلي للعاملين في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية والبالغ عددهم (١٠٢) فرداً موزعين كما يلي : (١٢) مديرا و (٣٣) مدرباً و(٥٧) مشرفاً وكذلك اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من طلبة الجامعات الأردنية المواظبين على ممارسة ومتابعة البرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وقد بلغ عددهم (١٦٠) طالباً وطالبة.

والجدولان رقم (١) و رقم (٢) يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها .

جدول (١)
توزيع أفراد عينة الدراسة (مديرون ومدربون ومشرفون) تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	٨١	٧٩,٤
	إناث	٢١	٢٠,٦
	المجموع	١٠٢	١٠٠
الجامعة	حكومية	٧٩	٧٧,٥
	خاصة	٢٣	٢٢,٥
	المجموع	١٠٢	١٠٠
المؤهل	بكالوريوس	٧١	٦٩,٦
	ماجستير	٢٣	٢٢,٥
	دكتوراة	٨	٧,٨
	المجموع	١٠٢	١٠٠
مسمى الوظيفة	مدير دائرة النشاط الرياضي	١٢	١١,٨
	مشرف رياضي	٥٧	٥٥,٩
	مدرب رياضي	٣٣	٣٢,٤
	المجموع	١٠٢	١٠٠

جدول (٢)
توزيع أفراد عينة الدراسة (الطلبة) تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	٨٠	٥٠
	إناث	٨٠	٥٠
	المجموع	١٦٠	١٠٠
الجامعة	حكومية	٧٠	٤٣,٨
	خاصة	٩٠	٥٦,٢
	المجموع	١٦٠	١٠٠
الكلية	إنسانية	٩٠	٥٦,٢
	علمية	٧٠	٤٣,٨
	المجموع	١٦٠	١٠٠
اللعبة	لعبة جماعية	٨٢	٥١,٢
	لعبة فردية	٧٨	٤٨,٨
	المجموع	١٦٠	١٠٠

أداة الدارسة :

تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة إذ تم بناء الاستبيان من أجل تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة وتم تصميم الاستبيان وفق الخطوات التالية :

١. مراجعة الكتب والمراجع العلمية المرتبطة بموضوع إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك الدراسات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (جودة ، ٢٠٠٤) ، (مجيد والزيادات ، ٢٠٠٧) .
٢. الاطلاع على وسيلة جمع البيانات في العديد من الدراسات المرتبطة بموضوع إدارة الجودة الشاملة ؛ للاستفادة من محاورها وفقراتها في الدراسة الحالية كدراسة (المطاعني ، ٢٠٠٥) (سويسي ، ٢٠٠٥) (القرعان ، ٢٠٠٤) (عبد اللطيف ، ٢٠٠٢) (بدح ، ٢٠٠٣) (الطراونة ، ٢٠٠٤) .
٣. بعد الاطلاع على الأبحاث والدراسات المختلفة تم اختيار معايير ومحاور نموذج وجائزة (مالكوم بالدرج) العالمية لتكون ممثلة لمحاور الدراسة .
٤. بعد تحديد المحاور تم صياغة فقرات الاستبيان لتتناسب مع كل محور من محاور الدراسة إذ تكون الاستبيان في صورته الأولية من (١٤٨) فقرة موزعة على المحاور التالية :
    - محور القيادة (١٧) فقرة .
    - محور المعلومات وتحليلها (١٤) فقرة .
    - محور تخطيط استراتيجية الجودة (١١) فقرة .
    - محور استخدام الموارد البشرية (٢٤) فقرة .
    - محور تأكيد الجودة والخدمات (٢٦) فقرة .
    - محور مخرجات الجودة (١٩) فقرة .
    - محور رضا الطلاب (٣٧) فقرة .
٥. تم عرض الاستبيان بعد الانتهاء من وضع فقراته على هيئة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية والإدارة الرياضية في كليات الجامعات الأردنية المختلفة ووزارة التربية والتعليم من حملة درجة الدكتوراة بهدف إبداء ملاحظاتهم وتقديم اقتراحاتهم حول مناسبة فقرات الاستبيان ومدى ملاءمة الفقرات لكل

محور من محاور الدراسة الذي تنتمي إليه الفقرة والملحـق رقـم (٢) يبـين هيئـة المحكمين الذين تم الاستعانة بهم .

٦. بعد جمع الاستبيان تم الالتقاء مع عدد من المحكمين لمناقـشة مـدى سـلامة فقـرات الاستبيان ومناسبتها لطبيعة الدراسة والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم الشفوية والمكتوبة إذ تم إجراء التغييرات التي رآها المحكمون مناسبة وتم إعادة صياغة فقـرات الاسـتبيان إذ تكون بصورته النهائية من (٨١) فقرة موزعة على سبعة محاور وذلك علـى النحـو التالي :

- البعد الأول : القيـــــادة ويقاس بالأسئلـــــــة من ١ – ١٢ .
- البعد الثاني : المعلومات وتحليلها ويقاس بالأسئلـــة من ١٣ – ٢٠ .
- البعد الثالث : تخطيط استراتيجية الجودة ويقاس بالأسئلة من ٢١ – ٢٨ .
- البعد الرابع : استخدام الموارد البشرية ويقاس بالأسئلـة من ٢٩ – ٤١ .
- البعد الخامس : تأكيد الجودة في الخدمات ويقاس بالأسئلة من ٤٢ – ٥٣ .
- البعد السادس : مخرجات الجودة ويقاس بالأسئلــــة من ٥٤ – ٦٥ .
- البعد السابع : رضا الطالب ويقاس بالأسئلـــــــة من ٦٦ – ٨١ .

٧. تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي علـى النحـو التالي :

جدول (٣)

سلم الاستجابة لفقرات الاستبيان

كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٥	٤	٣	٢	١

٨. تبعاً لمستويات الجودة العالمية ومن خلال مراجعة بعض الدراسـات والأبحـاث التـي تناولت موضوع الجودة الشاملة مثل دراسة (أبو الهيجاء ، ٢٠٠٦) ودراسة (ذنيبات ، ٢٠٠٥) فقد تم تحديد ثلاثة مستويات لتقويم الجودة في دوائر النشاط الرياضـي فـي الجامعات الأردنية وهي :

جدول (٤)

مستويات تقويم البرامج والأنشطة الرياضية

المتوسط	الأهمية النسبية المقابلة	درجة التقويم
٣,٥ فما فوق	يقابلها ٧٠ % فما فوق	تقويم بدرجة عالية
٣ – ٣,٤٩	يقابلها من ٦٠ % - أقل من ٧٠ %	تقويم بدرجة متوسطة
٣ فما دون	يقابلها أقل من ٦٠ %	تقويم بدرجة ضعيفة

٩ . تكونت الاستبانه من جزأين رئيسين .

- الجزء الأول : إذ تضمن هذا الجزء التعريف بعنـوان الدارسـة ومحاورهـا وكـذاك المعلومات الشخصية والديمغرافية المرتبطة بأفراد عينة الدارسة بالنسبة للعـاملين فـي دوائر النشاط الرياضي ضمن متغيرات (المسمى الـوظيفي ، والجامعـة ، والمؤهـل العلمي والجنس) وبالنسبة للطلبة ضمن متغيرات (الجامعة ، والكلية ، والجنس ، ونوع اللعبة) .
- الجزء الثاني : ويشتمل هذا الجزء على محاور أداة الدراسة وفقراتها وهي (القيـادة ، والمعلومات وتحليلها ، والتخطيط الاستراتيجي ، واستخدام الموارد البـشرية ، وتأكيـد الجودة في الخدمات ، ومخرجات الجودة ، ورضا الطالب) .

صدق وثبات الأداة :

- **صدق الأداة :**

قام الباحث بإجراء (صدق المحتوى) وذلك عن طريق عـرض الاسـتبانة بمحاورهـا وبصورتها الأولية على عدد من الخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (٧) محكمين من حملة شهادة الدكتوراة في الجامعة الأردنية ، والجامعة الهاشمية ، وجامعة مؤتـة ، ووزارة التربية والتعليم وذلك من أجل إبداء الملاحظات وتقديم المقترحات حول مدى ملاءمـة فقـرات الاستبيان للمحاور المختلفة وتعبيرها الدقيق لكل محور من المحاور ، ومدى سلامة ووضـوح فقرات الدراسة وسلامة الصياغة اللغوية ومدى وضوح الفقرة ، ولمزيد من الدقة والتأكيـد تـم إجراء الصدق البنائي للفقرات وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (PEARSON R) لكل فقرة في مجالها وارتباطه بالأداة ككل كما هـو موضـح بالجـداول ذات الأرقـام مـن (٥ – ١٢) .

جدول (٥)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة بالمجال نفسه

ن=٦٠

	الفقرة تعمل إدارة النشاط الرياضي على :	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	اتخاذ الإجراءات المناسبة لما يعترضها من مشاكل بشكل فوري ودون تأجيل .	٠,٧٧٨	٠,٠٠٠
٢	توفير فرق عمل لحل المشكلات الطارئة بناءً على أهميتها	٠,٨١٠	٠,٠٠٠
٣	تدريب المشرفين والمدربين لرفع مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة .	٠,٧٨٨	٠,٠٠٠
٤	المتابعة المستمرة لنوعية الخدمة المقدمة للطلبة (نوعية البرامج والأنشطة المقدمة للطلبة) .	٠,٧٨٩	٠,٠٠٠
٥	ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها لدى المشرفين والمدربين لديها .	٠,٧٦٧	٠,٠٠٠
٦	دعم عملية التحسين والتطوير الشامل للعناصر الخدماتية (مشرفين ، مدربين ، برامج و إمكانات).	٠,٧٩٤	٠,٠٠٠
٧	ابتكار وتطوير أهداف جديدة خاصة بعمل دائرة النشاط الرياضي .	٠,٧٨٥	٠,٠٠٠
٨	توفير المرافق والأجهزة الرياضية والتسهيلات اللازمة لتنفيذ البرامج الرياضية بأفضل مستوى .	٠,٧٧٥	٠,٠٠٠
٩	تقويم البرامج والأنشطة الرياضية بالاعتماد على متطلبات الجودة .	٠,٨٠٥	٠,٠٠٠
١٠	المواءمة بين قدرات ومواصفات المشرفين والمدربين فيها ومتطلبات العمل المقدم .	٠,٨٠٥	٠,٠٠٠
١١	تطوير علاقاتها مع الآخرين وتداول المعلومات مع ممثلي النشاط الرياضي في كليات الجامعة المختلفة .	٠,٧١٧	٠,٠٠٠
١٢	إجراء تقويم مرحلي وختامي لخطة العمل وبشكل منتظم بما يتناسب ومتطلبات الجودة .	٠,٧٩٥	٠,٠٠٠

قيمة معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٥٠

يبين الجدول نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة بالمجـال نفسه،ومن خلال استعراض قيم معاملات الارتباط المبينة في الجدول نجد أن جميع هـذه القـيم كانت أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٠,٢٥٠) مما يشير إلى صدق انتماء الفقرات إلى مجالها.

جدول (٦)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال المعلومات وتحليلها بالمجال نفسه

ن=٦٠

	الفقرة تعمل إدارة النشاط الرياضي على :	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	توفير قاعدة معلوماتية محوسبة للبرامج والأنشطة التي تقدمها دائرة النشاط الرياضي للطلبة يتم تحديثها باستمرار .	٠,٧٤٩	٠,٠٠٠
٢	توفير قاعدة بيانات معلوماتية عن المشرفين والمدربين في دائرة النشاط الرياضي وعن الطلبة المشاركين يسهل الرجوع إليها عند الحاجة .	٠,٨٣١	٠,٠٠٠
٣	استخدام أنظمة متطورة لتمرير وتبادل المعلومات بين المشرفين والمدربين .	٠,٨١٨	٠,٠٠٠
٤	استخدام سجلات ومعلومات موثقة حول الأنشطة والإنجازات لطلبتها وفرقها الرياضية.	٠,٧٤٦	٠,٠٠٠
٥	توظيف البيانات المتاحة عند وضع البرامج الرياضية لضمان الكفاءة والجودة.	٠,٧٧٠	٠,٠٠٠
٦	استخدام معايير واضحة خاصة بنوعية الخدمات والبرامج التي تقدمها .	٠,٧٧٧	٠,٠٠٠
٧	تطبيق درجة اعتمادية عالية في طريقة جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالجودة .	٠,٨١٣	٠,٠٠٠
٨	جمع معلومات كافية لتوظيفها في البحث عن فرص دعم وتطوير البرامج .	٠,٨٣٠	٠,٠٠٠

قيمة معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٥٠

يبين الجدول نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقـرات مجـال المعلومـات وتحليلها بالمجال نفسه ، ومن خلال استعراض قيم معاملات الارتباط المبينة في الجدول نجد أن جميع هذه القيم كانت أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٠,٢٥٠) مما يشير إلى صدق انتمـاء الفقرات إلى مجالها .

جدول (٧)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال تخطيط استراتيجية الجودة بالمجال نفسه

ن=٦٠

	الفقرة تحرص إدارة النشاط الرياضي على :	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	إيجاد قنوات اتصال ذات كفاءة عالية مع دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأخرى .	٠,٨٢٣	٠,٠٠٠
٢	مواءمة خطة النشاط الرياضي مع خطة الجامعة الاستراتيجية لتحسين وتوكيد الجودة .	٠,٨٧٠	٠,٠٠٠
٣	إجراء تحولات مستمرة لنمط الإدارة وأسلوب العمل تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة .	٠,٨٣٢	٠,٠٠٠
٤	تطوير وتطبيق استراتيجيات وخطط طويلة ومتوسطة قصيرة المدى لضمان التحول لنظام الجودة الشاملة .	٠,٧٦١	٠,٠٠٠
٥	تطوير أهداف وسياسات واضحة ومعلنة للمشرفين والمدربين.	٠,٨٠١	٠,٠٠٠
٦	تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف للعام الجامعي بشكل كامل .	٠,٧٦٤	٠,٠٠٠
٧	تحقيق التميز والتفوق على الجامعات الأخرى في البرامج والأنشطة الرياضية.	٠,٨٤١	٠,٠٠٠
٨	صياغة ووضع الخطط والأهداف بما يتناسب مع رغبات واهتمامات الطلبة .	٠,٨٩١	٠,٠٠٠

قيمة معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٥٠

يبين الجدول نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقـرة مـن فقـرات مجـال تخطـيط استراتيجية الجودة بالمجال نفسه ، ومن خلال استعراض قيم معاملات الارتبـاط المبينـة فـي الجدول نجد أن جميع هذه القيم كانت أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٠,٢٥٠) مما يشير إلـى صدق انتماء الفقرات إلى مجالها .

جدول (٨)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال استخدام الموارد البشرية بالمجال نفسه

ن=٦٠

	الفقرة تهتم إدارة النشاط الرياضي بـــ :	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	اختيار حاجتها من مشرفين و مدربين وإداريين وفق معايير وأسس واضحة .	٠,٨٣٦	٠,٠٠٠
٢	استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل كماً وكيفاً تحقيقاً للأهداف .	٠,٧٨٩	٠,٠٠٠
٣	تشجيع مشاركة المشرفين والمدربين في وضع الأهداف وتقديم الاقتراحات للبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها .	٠,٨٥٣	٠,٠٠٠
٤	إقامة علاقات مشاركة بين المشرفين والمدربين تدعم العمل الجماعي بروح الفريق الواحد لتنفيذ الأعمال والمسؤوليات .	٠,٨٥٩	٠,٠٠٠
٥	تشجيع مبادرة المشرفين والمدربين بالمشاريع والأفكار الإبداعية لتوكيد الجودة والتميز .	٠,٨٢٨	٠,٠٠٠
٦	مشاركة المشرفين والمدربين في وضع السياسات الإدارية المتعلقة بإجراءات العمل .	٠,٨٨٨	٠,٠٠٠
٧	إجراء تقويم مستمر وبشكل منتظم لمدى حاجة المشرفين والمدربين فيها للدورات التدريبية.	٠,٨٣٩	٠,٠٠٠
٨	وضع أسس موضوعية ومعايير واضحة عند الترشيح للدورات التدريبية.	٠,٨٣٨	٠,٠٠٠
٩	وضع خطة واضحة خاصة بالتعليم والتدريب تركز على أهداف الجودة الشاملة .	٠,٨٣١	٠,٠٠٠
١٠	عقد دورات تدريبية لتعريف المشرفين والمدربين بأساليب التعامل مع الطلبة من داخل الجامعة ومن خارجها .	٠,٨٠٨	٠,٠٠٠
١١	إقامة علاقات مشاركة إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل بينها وبين المشرفين والمدربين .	٠,٨١٤	٠,٠٠٠
١٢	اعتماد الجدارة والتميز للحكم على أداء المشرفين والمدربين .	٠,٧٨٢	٠,٠٠٠
١٣	اعتماد نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لجهود المشرفين والمدربين المتميزين فيها .	٠,٨٨٧	٠,٠٠٠

قيمة معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٥٠

يبين الجدول نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال استخدام الموارد البشرية بالمجال نفسه ، ومن خلال استعراض قيم معاملات الارتباط المبينة في الجدول نجد أن جميع هذه القيم كانت أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٠,٢٥٠) مما يشير إلى صدق انتمـاء الفقرات إلى مجالها .

جدول (٩)
نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات بالمجال نفسه
ن=٦٠

	الفقرة تحرص إدارة النشاط الرياضي على :	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تقديم أنشطة وبرامج رياضية للطلبة ذات مستوى عال من الجودة .	٠,٨١٤	٠,٠٠٠
٢	تنويع البرامج القابلة للتنفيذ بالاعتماد على اهتمامات الطلبة الآنية والمستقبلية.	٠,٧٩١	٠,٠٠٠
٣	تقويم الإمكانات البشرية والمادية عند تصميم البرامج والأنشطة الرياضية للطلبة .	٠,٧٨٨	٠,٠٠٠
٤	متابعة تحقيق الأهداف بشكل منتظم .	٠,٨٠٤	٠,٠٠٠
٥	اتخاذ الإجراءات الوقائية تحسباً لأي مشكلة يمكن حدوثها .	٠,٨٣٦	٠,٠٠٠
٦	توفير سجلات يدوية وأخرى محوسبة تتضمن معلومات كافية عن البرامج والخدمات المقدمة للاعتماد عليها مستقبلاً.	٠,٨٦٤	٠,٠٠٠
٧	تحديد المتطلبات المادية والبشرية على شكل خطة عمل يتم تنفيذها لاحقاً .	٠,٨٥٦	٠,٠٠٠
٨	توفير التمويل الكافي لتنفيذ تطبيق البرامج والأنشطة الرياضية .	٠,٧٦٦	٠,٠٠٠
٩	إجراء الصيانة الدورية الوقائية لمنشآتها وأجهزتها بشكل منتظم .	٠,٧٢٣	٠,٠٠٠
١٠	استخدام معايير محددة لتقويم الخطط والإجراءات للتحقق من تحقيقها للأهداف .	٠,٧٧١	٠,٠٠٠
١١	استخدام أسس واضحة ومعلنة لتقويم أداء المشرفين والمدربين بشكل منتظم .	٠,٧٦٧	٠,٠٠٠
١٢	استخدام نظام خاص بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمة المقدمة للتعرف على نقاط الضعف والقوة وحجم الإنجازات التي تم تحقيقها .	٠,٧٩٢	٠,٠٠٠

قيمة معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٥٠

يبين الجدول نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات بالمجال نفسه ، ومن خلال استعراض قيم معاملات الارتباط المبينـة فـي الجدول نجد أن جميع هذه القيم كانت أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٠,٢٥٠) مما يشير إلى صدق انتماء الفقرات إلى مجالها .

جدول (١٠)
نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال مخرجات الجودة بالمجال نفسه
ن=٦٠

	الفقرة تدعم إدارة النشاط الرياضي مايلي :	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	جودة البرامج والأنشطة الرياضية التنافسية المقدمة والتي تساهم في التطوير والنجاح المستمر للبرامج.	٠,٨٢٠	٠,٠٠٠
٢	التأكيد على البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة من أجل تحقيق نتائج ايجابية للجامعة .	٠,٨٣٧	٠,٠٠٠
٣	تشجيع إقبال الطلبة على دائرة النشاط الرياضي للتعرف على كل ماهو جديد من الخدمات والبرامج المقدمة .	٠,٨٢٢	٠,٠٠٠
٤	اهتمام المشرفين والمدربين بتطوير أنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة .	٠,٧٦٨	٠,٠٠٠
٥	التزام المشرفين والمدربين بمطابقة العمل مع معايير ومفاهيم الجودة الشاملة .	٠,٧٨٥	٠,٠٠٠
٦	إثارة حماس ودافعية المشرفين والمدربين للعمل على تحسين صورة الجامعة وتحقيق الشهرة والسمعة الطيبة لها .	٠,٧٧٨	٠,٠٠٠
٧	تقويم للمقترحات المقدمة من المشرفين و المدربين في دائرة النشاط الرياضي للاستفادة منها لاحقاً .	٠,٨٥٤	٠,٠٠٠
٨	وضع معايير خاصة وواضحة لنوعية الخدمات والبرامج المقدمة للطلبة	٠,٧٨٢	٠,٠٠٠
٩	التقويم والتدقيق الدوري لمستوى أداء المشرفين والمدربين بهدف تطوير رضاهم والتزامهم ودافعيتهم للعمل .	٠,٨٥٧	٠,٠٠٠
١٠	المراجعة والتحليل المستمر لأهدافها من أجل الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء.	٠,٨٠٥	٠,٠٠٠
١١	اعتمـــاد مواصـــفات عالميـــة للأجهـــزة والأدوات المستخدمة.	٠,٧٠٤	٠,٠٠٠
١٢	السرعة في تأمين احتياجات الطلبة الآنية والمستقبلية لتحفيز إقبال الطلبة على المشاركة في أنشطتها وبرامجها الرياضية .	٠,٧٩٨	٠,٠٠٠

قيمة معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٥٠

يبين الجدول نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال مخرجات الجودة بالمجال نفسه ، ومن خلال استعراض قيم معاملات الارتباط المبينة في الجدول نجد أن جميـع هذه القيم كانت أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٠,٢٥٠) مما يشير إلى صدق انتماء الفقرات إلى مجالها .

جدول (١١)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال رضا الطالب بالمجال نفسه

ن=٦٠

	الفقرة تسعى إدارة النشاط الرياض إلى :	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	مشاركة الطلبة من خلال وسائل الاتصال المختلفة في عملية التخطيط للبرامج والأنشطة الرياضية .	٠,٨٨٨	٠,٠٠٠
٢	تحقيق علاقات ودية بين المشرفين والمدربين من ناحية وبين الطلبة أنفسهم من ناحية أخرى .	٠,٨٧٩	٠,٠٠٠
٣	إصدار نشرة دورية لتعريف الطلبة بالبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها .	٠,٨٩٩	٠,٠٠٠
٤	توفير وسائل اتصال سريعة ومتنوعة مع الطلبة للتواصل معهم من داخل الجامعة و خارجها .	٠,٧٢٥	٠,٠٠٠
٥	وضع معايير مناسبة لتقويم مستوى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة لهم .	٠,٧٣٤	٠,٠٠٠
٦	استطلاع آراء الطلبة لتقويم جودة البرامج والخدمات المقدمة ورضاهم عنها.	٠,٧٧٢	٠,٠٠٠
٧	مواكبة متطلبات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة عند وضع برامج النشاطات الرياضية .	٠,٧٢٥	٠,٠٠٠
٨	توظيف التكنولوجيا الحديثة في الخدمات المقدمة للطلبة وكذلك في الأجهزة والمعدات الرياضية الحديثة .	٠,٨٣٦	٠,٠٠٠
٩	توفير المرافق الصحية وغرف تبديل الملابس وغرف الاستراحة المناسبة .	٠,٧٠٢	٠,٠٠٠
١٠	التنويع بالبرامج والأنشطة الرياضية لتتناسب مع كافة المستويات والاهتمامات للطلبة الرياضيين وغير الرياضيين.	٠,٧٧٥	٠,٠٠٠
١١	حل المشكلات التي تعترض تنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية فور حدوثها .	٠,٨٢٧	٠,٠٠٠
١٢	التفاعل مع مشكلات الطلبة الرياضيين وغير الرياضيين وتقديم الحلول والتسهيلات المناسبة .	٠,٨١٣	٠,٠٠٠
١٣	استقطاب أعداد كبيرة من الطلبة على المشاركة في الأنشطة والبرامج الرياضة .	٠,٧٨٧	٠,٠٠٠
١٤	إقامة علاقات اجتماعية وصداقة مع طلبة التخصصات الأكاديمية في الكليات المختلفة في الجامعة .	٠,٧٨٤	٠,٠٠٠
١٥	دعم التطور العقلي والشخصي والنفسي والصحي للطلبة .	٠,٨١٢	٠,٠٠٠
١٦	التقليل من مشاكل الطلبة وسلوكياتهم العدوانية وإعدادهم لحياة المواطنة الديمقراطية .	٠,٧٧٩	٠,٠٠٠

قيمة معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٥٠

يبين الجدول نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال رضا الطالب بالمجال نفسه ، ومن خلال استعراض قيم معاملات الارتباط المبينة في الجدول نجد أن جميع هذه القيم كانت أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٠,٢٥٠) مما يشير إلى صدق انتماء الفقرات إلى مجالها .

جدول (١٢)
نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات "تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة" وارتباطها بالدرجة الكلية
ن=٦٠

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيـــــــــــادة	٠,٨٥٤	٠,٠٠٠
المعلومـــــات وتحليلها	٠,٨٦٤	٠,٠٠٠
تخطيط استراتيجية الجودة	٠,٨٨٧	٠,٠٠٠
استخدام الموارد البشرية	٠,٩٠٨	٠,٠٠٠
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	٠,٩٣٢	٠,٠٠٠
مخرجـــــات الجودة	٠,٩١٣	٠,٠٠٠
رضـــــــا الطالب	٠,٨٧٨	٠,٠٠٠

قيمة معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٥٠

يبين الجدول نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجـالات "تقـويم البـرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجـودة الشاملة" وارتباطها بالدرجة الكلية ، ومن خلال استعراض قيم معاملات الارتباط المبينـة فـي الجدول نجد أن جميع هذه القيم كانت أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٠,٢٥٠) مما يشير إلى صدق بناء المجالات بالدرجة الكلية للأداة .

ثبات الدارسة :

تم حساب معامل الاتـساق الـداخلي باسـتخدام معادلـة ألفـا كرونبـاخ (ALPHA CRONBACH) لمجالات الدراسة على عينة عددها (٦٠) فرداً من أفراد عينـة الدراسـة ، والجدول رقم (١٣) يوضح نتائج معامل الثبات على أبعاد أداة الدراسة .

جدول (١٣)
نتائج معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمجالات الدراسة

المجال	معامل الارتباط
القيـــــــــــــادة	٠,٩٤١
المعلومــــــات وتحليلها	٠,٩٠٠
تخطيط استراتيجية الجودة	٠,٩٣١
استخدام الموارد البشريـــة	٠,٩٥٧
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	٠,٩٣٤
مخرجـــــــــات الجودة	٠,٩٤٧
رضـــــــــا الطالب	٠,٩٥٠
الأداة ككل	٠,٩٨٧

يبين الجدول نتائج معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمجالات الدراسة ويلاحـظ أن أقل هذه القيم كانت ٠,٩٠٠ لمجال المعلومات وتحليلها بينما كان أعلاها فـي مجـال اسـتخدام الموارد البشرية إذ بلغت ٠,٩٥٧ كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للأداة ككل ٠,٩٨٧ وتعـد هـذه القيمة كافية ومناسبة لأغراض الدراسة إذ إنها تمثل قيمة ثبات عالية لأداة الدراسة.

إجراءات الدراسة :

بعد أن تم تصميم الاستبيان بصورته النهائية تم إجراء الخطوات التالية :

- الاستعانة بأحد الزملاء وهو مدير دائرة النشاط الرياضي لأحـد الجامعـات الحكوميـة للحصول على أرقام الهواتف الخلوية للزملاء مديري النشاط الرياضي فـي الجامعـات الأردنية والمساعدة في تحديد مواعيد للالتقاء بهم .
- الاتصال مع مديري دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية الحكوميـة والخاصـة هاتفياً وإبلاغهم بموضوع الدارسة وأهدافها العلمية المنوي القيام بها وتم تحديد موعـد للقاء مع المدربين والمشرفين العاملين في الجامعة من أجل توزيع الاستبانة عليهم .
- تم توجيه الكتب الرسمية إلى الجامعات الأردنية عينة الدراسة لتقديم التسهيلات اللازمة للبحث العلمي .
- زيارة الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ، عينة الدارسة ، شخصياً والاجتماع مـع مديري دوائر النشاط الرياضي والمدربين والمشرفين العاملين ؛ لتوضيح طبيعة الدراسة وأهدافها وغاياتها العلمية والاستماع إلى ملاحظـاتهم واستفـساراتهم حـول الاسـتبانة الموضوعة للقياس .
- الالتقاء مع الطلبة الممارسين للأنشطة الرياضية في أوقات فراغهم بمساعدة مدير إدارة النشاط الرياضي بالجامعة إذ تم توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأهـدافها فيمـا يتعلـق بالبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها إدارة النشاط الرياضي وتـم التأكيـد علـيهم بضرورة تعبئة الاستبيان بعناية تامة .
- تم البدء بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة من مديرين ومدربين ومـشرفين بتـاريخ ١١ / ٦ / ٢٠٠٨ وذلك بالزيارات المتتالية للجامعات الأردنية والانتهـاء مـن عمليـة التوزيع بتاريخ ١٧ / ٧ / ٢٠٠٨ أما بالنسبة لمجموعة الطلبـة الممارسـين للأنـشطة الرياضة فقد تم توزيع الاستبيان مع بدايـة الفـصل الدراسـي الأول ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩ والانتهاء من عملية توزيع وجمع الاستبيان بمساعدة اثنين من الـزملاء العـاملين فـي الجامعات الأردنية بتاريخ ٦ / ١١ / ٢٠٠٨ .
- تم توزيع الاستبانة بدءاً بالجامعات الأردنية في إقليم الوسط ، ومن ثم إقلـيم الـشمال ، ومن ثم إقليم الجنوب .

- تم التأكيد على أفراد عينة الدارسة بضرورة تعبئة الاستبانة بعناية تامة وبدقة وبما هـو مناسب مع طبيعة الخدمات المقدمة في الجامعة والتأكيد على أن هذه المعلومات ستعامل بغاية السرية التامة وأنها لغايات البحث العلمي فقط .

متغيرات الدراسة :

أولاً : المتغيرات المستقلة لعينة الدراسة من (المديرين والمدربين والمشرفين):

- المسمى الوظيفي وله ثلاثة مستويات : (مدير دائرة النـشاط الرياضـي ، ومـدرب ، ومشرف) .
- الجامعة ولها مستويان : (حكومية ، وخاصة) .
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات : (بكالوريوس ، وماجستير ، ودكتوراة).
- الجنس وله مستويان : (ذكر ، وأنثى) .

ثانياً : المتغيرات المستقلة لعينة الدراسة الثانية (الطلبة) وتشمل :

- الجامعة ولها مستويان : (حكومية ، وخاصة) .
- الكلية ولها مستويان : (علمية ، وإنسانية) .
- الجنس وله مستويان : (ذكر ، وأنثى) .
- اللعبة التي تمارس ولها مستويان : (لعبة جماعية ، ولعبة فردية) .

ثالثاً : المتغيرات التابعة وتشمل استجابات أفراد عينة الدراسة مـن مـديري دوائـر النـشاط الرياضي والمدربين والمشرفين ومن طلبة الجامعات الأردنية على جميع محاور أداة الدراسة .

المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات بهدف الحصول على نتائج دقيقة للدراسـة وعلى النحو التالي :

١ . تم استخدام معامل ارتباط بيرسون PEARSON R ومعامل الاتساق الداخلي ألفا كرونبـاخ ALPHA CRONBACH وذلك لحساب صدق وثبات أداة الدراسة .

٢. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابة عـن سؤال الدارسة الأول .

٣ . تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة وتحليـل التبـاين الأحـادي ONE – WAY ANOVA لكل مجال واختبار REGW لتحديد مصادر الفروق لكل مجال من مجالات الدراسة للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني .

٤ . تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمـة ت المحـسوبة t-test للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والخامس .

٥ . تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة وتحليـل التبـاين الأحـادي ONE – WAY ANOVA للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع .

الفصـــــــــــــــــــل الرابـــــــع

عرض النتائـج ومناقشتـــها

عرض النتائـــــــــــــج

مناقشـــة النتائـــــــج

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

مقدمة :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ، كما وهـدفت التعـرف إلـى التباين في مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهتي نظر المديرين والعاملين (مدرب ، ومـشرف) تبعـاً لمتغيراتهـا (المـسمى الـوظيفي ، والجامعـة ، والمؤهـل العلمـي ، والجـنس) ، والطلبة تبعاً لمتغيراتها (الجامعة ، والكلية ، والجنس ، واللعبة التي تمارس) .

لذلك سيتضمن هذا الفصل من الدراسة عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات من خلال أداة الدراسة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة ، والتحليل الإحصائي الذي استخدم لهذه لغاية وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة .

أسئلة الدراسة :

<u>السؤال الأول</u> : ما تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضـي بالجامعـات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين والعاملين في دوائر النشاط الرياضي ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكـل مجـال مـن مجـالات الدراسـة الـسبعة كمـا توضـحه الجـداول ذات الأرقـام (١٤) ، (١٥) ، (١٦) ، (١٧) ، (١٨) ، (١٩) ، (٢٠) ، (٢١) .

جدول (١٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمجالات الدراسة مـن وجهـة نظـر العاملين (مديرين ، ومدربين ، ومشرفين) .

ن=١٠٢

الرقم	المجـــــــــال	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة التقويم
١	القيـــــــــــادة	٣,٢٥	٠,٨٧	٦٥,٠٨	١	متوسط
٢	المعلومـــــــات وتحليلها	٣,٠٥	٠,٩٤	٦١,٠٣	٧	متوسط
٣	تخطيط استراتيجية الجودة	٣,٢٤	٠,٨٩	٦٤,٧٥	٣	متوسط
٤	استخدام الموارد البشريـــة	٣,٠٦	٠,٩٩	٦١,١٣	٦	متوسط
٥	تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	٣,٢٠	٠,٨٤	٦٣,٩٩	٤	متوسط
٦	مخرجـــــات الجودة	٣,٢٥	٠,٨٩	٦٥,٠٧	٢	متوسط
٧	رضـــــــا الطالب	٣,١٣	٠,٩٣	٦٢,٦١	٥	متوسط
	الكلي	٣,١٧	٠,٨٥	٦٣,٣٨		متوسط

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل مجال من مجالات الدراسة ، وباستعراض هذه القيم نجد أن مجال القيادة قد احتل المرتبـة الأولـى بـين المجالات بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٢٥ ± ٠,٨٧ وبأهمية نسبية بلغـت ٦٥,٠٨٪ بينما احتل مجال المعلومات وتحليلها المرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي وانحـراف معيـاري ٣,٠٥ ±٠,٩٤ وبأهمية نسبية بلغت ٦١,٠٣% ويتضح من الجدول أن الأهمية النسبية لاستجابات العاملين في دوائر النشاط الرياضي تراوحت مابين (٦٥,٠٨% - ٦١,٠٣%) وهـذه النـسب كانت ضمن المدى (٦٠ % - أقل من ٧٠ %) وهي تعبر عن درجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة إذ بلغ المتوسـط الحـسابي للأداة ككل ٣,١٧ ± ٠,٨٥ وبأهمية نسبية بلغت ٦٣,٣٨ ٪ .

جدول (١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال القيادة مـن وجهة نظر العاملين في دوائر النشاط الرياضي (مديرين ، مدربين ، مشرفين) .

ن=١٠٢

الرقم	الفقرة تعمل إدارة النشاط الرياضي على :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	اتخاذ الإجراءات المناسبة لما يعترضها من مشاكل بشكل فوري ودون تأجيل .	٣,٤٦	١,٠٤	٦٩,٢٢	٢	متوسطة
٢	توفير فرق عمل لحل المشكلات الطارئة بناءً على أهميتها .	٣,١٤	١,٠٣	٦٢,٧٥	١٠	متوسطة
٣	تدريب المشرفين والمدربين لرفع مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة .	٣,١٥	١,١٨	٦٢,٩٤	٩	متوسطة
٤	المتابعة المستمرة لنوعية الخدمة المقدمة للطلبة (نوعية البرامج والأنشطة المقدمة للطلبة) .	٣,٤٥	١,١٠	٦٩,٠٢	3	متوسطة
٥	ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها لدى المشرفين والمدربين لديها .	٣,٠٦	١,٠٣	٦١,١٨	١٢	متوسطة
٦	دعم عملية التحسين والتطوير الشامل للعناصر الخدماتية (مشرفين ،مدربين ،برامج و إمكانات).	٣,١٢	١,٠٩	٦٢,٣٥	١١	متوسطة
٧	ابتكار وتطوير أهداف جديدة خاصة بعمل دائرة النشاط الرياضي .	٣,٢٩	١,١٠	٦٥,٨٨	٤	متوسطة
٨	توفير المرافق والأجهزة الرياضية والتسهيلات اللازمة لتنفيذ البرامج الرياضية بأفضل مستوى .	٣,٤٩	١,١٨	٦٩,٨٠	١	متوسطة
٩	تقويم البرامج والأنشطة الرياضية بالاعتماد على متطلبات الجودة .	٣,١٨	١,٠١	٦٣,٥٣	٨	متوسطة
١٠	المواءمة بين قدرات ومواصفات المشرفين والمدربين فيها ومتطلبات العمل المقدم .	٣,٢٣	٠,٩٨	٦٤,٥١	٦	متوسطة
١١	تطوير علاقاتها مع الآخرين وتداول المعلومات مع ممثلي النشاط الرياضي في كليات الجامعة المختلفة .	٣,٢٦	١,٠٦	٦٥,٢٩	٥	متوسطة
١٢	إجراء تقويم مرحلي وختامي لخطة العمل وبشكل منتظم بما يتناسب ومتطلبات الجودة .	٣,٢٣	١,١٠	٦٤,٥١	٧	متوسطة
	القيادة	٣,٢٥	٠,٨٧	٦٥,٠٨		متوسط

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة مـن فقرات مجال القيادة ، وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الثامنة والتي تنص علـى " تـوفير المرافق والأجهزة الرياضية والتسهيلات اللازمة لتنفيذ البرامج الرياضية بأفضل مستوى " قـد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحـراف معيـاري ٣,٤٩ ± ١,١٨ وبأهمية نسبية بلغت ٦٩,٨٠ % بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " ترسيخ مفـاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها لدى المشرفين والمدربين لديها " قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسـط

حسابي وانحراف معياري ٣,٠٦ ± ١,٠٣ وبأهمية نسبية بلغت ٦١,١٨ ٪ ويتضح من الجدول أن الأهمية النسبية تراوحت ما بين (٦٩,٨٠ % - ٦١,١٨ ٪) وهذه النسب كانت ضمن المدى (٦٠ % - أقل من ٧٠ %) والتي تعبر عن درجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل ٣,٢٥ ± ٠,٨٧ وبأهمية نسبية بلغت ٦٥,٠٨٪ .

جدول (١٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال المعلومات وتحليلها من وجهة نظر العاملين في دوائر النشاط الرياضي (مديرين ،ومدربين ، ومشرفين).

ن=١٠٢

الرقم	الفقرة تعمل إدارة النشاط الرياضي على :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	توفير قاعدة معلوماتية محوسبة للبرامج والأنشطة التي تقدمها دائرة النشاط الرياضي للطلبة يتم تحديثها باستمرار .	٢,٨٤	١,١٩	٥٦,٨٦	٧	ضعيف
٢	توفير قاعدة بيانات معلوماتية عن المشرفين والمدربين في دائرة النشاط الرياضي وعن الطلبة المشاركين يسهل الرجوع إليها عند الحاجة .	٣,٠٧	١,١٧	٦١,٣٧	٤	متوسطة
٣	استخدام أنظمة متطورة لتمرير وتبادل المعلومات بين المشرفين والمدربين .	٢,٨٦	١,٢٧	٥٧,٢٥	٦	ضعيفة
٤	استخدام سجلات ومعلومات موثقة حول الأنشطة والإنجازات لطلبتها وفرقها الرياضية.	٣,٥٦	٠,٩٨	٧١,١٨	١	عالية
٥	توظيف البيانات المتاحة عند وضع البرامج الرياضية لضمان الكفاءة والجودة.	٣,٢٢	١,٠١	٦٤,٣١	٢	متوسطة
٦	استخدام معايير واضحة خاصة بنوعية الخدمات والبرامج التي تقدمها .	٣,١٧	١,٠٩	٦٣,٣٣	٣	متوسطة
٧	تطبيق درجة اعتمادية عالية في طريقة جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالجودة .	٢,٨١	١,٠٩	٥٦,٢٧	٨	ضعيفة
٨	جمع معلومات كافية لتوظيفها في البحث عن فرص دعم وتطوير البرامج .	٢,٨٨	١,١٥	٥٧,٦٥	٥	ضعيفة
	المعلومات وتحليلها	٣,٠٥	٠,٩٤	٦١,٠٣		متوسط

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات " مجال المعلومات وتحليلها وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الرابعة والتي تنص على " استخدام سجلات ومعلومات موثقة حول الأنشطة والإنجازات لطلبتها وفرقها الرياضية" قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٥٦ ± ٠,٩٨ وبأهمية نسبية بلغت ٧١,١٨ ٪ بينما احتلت الفقرة السابعة والتي تنص على "تطبيق درجة اعتمادية عالية في طريقة جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالجودة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي وانحراف معياري ٢,٨١ ± ١,٠٩ وبأهمية نسبية بلغت ٥٦,٢٧ ٪ ويتضح من الجـدول أن الأهمية النسبية لاستجابات العاملين تراوحت مابين (٧١,١٨ ٪ - ٥٦,٢٧ ٪) وهذه النسب كانت ضمن المدى (أقل من ٦٠ % - أقل من ٧٠ %) أي أن الفقرات ذات الأرقام (١ ، ٣ ، ٧ ، ٨) كانت تقع في المستوى (أقل من ٦٠%) وهي تعبر عن درجة موافقة ضعيفة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة فيما عدا الفقرات (٢ ، ٥ ، ٦) كانت تقع في المستوى (٦٠% - أقل من ٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة متوسـطة والفقرة رقم (٤) تقع في المستوى أعلى من (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقـة عاليـة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية ، كما وبلغ المتوسط الحسابي للمجـال ككـل ٣,٠٥ ± ٠,٩٤ وبأهمية نسبية بلغت ٦١,٠٣٪ .

جدول (١٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجـال تخطـيط استراتيجية الجودة من وجهة نظر العاملين في دوائر النشاط الرياضي (مديرين ، ومـدربين ، ومشرفين) .

ن=١٠٢

الرقم	الفقرة تحرص إدارة النشاط الرياضي على :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	إيجاد قنوات اتصال ذات كفاءة عالية مع دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأخرى .	٣,٣٦	١,١٣	٦٧,٢٥	٣	متوسطة
٢	مواءمة خطة النشاط الرياضي مع خطة الجامعة الاستراتيجية لتحسين وتوكيد الجودة .	٣,٣٢	١,٠٧	٦٦,٤٧	٥	متوسطة
٣	إجراء تحولات مستمرة لنمط الإدارة وأسلوب العمل تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة .	٢,٩٩	١,٠٤	٥٩,٨٠	٧	ضعيفة
٤	تطوير وتطبيق استراتيجيات وخطط طويلة ومتوسطة قصيرة المدى لضمان التحول لنظام الجودة الشاملة .	٢,٩٢	١,٠٦	٥٨,٤٣	٨	ضعيفة
٥	تطوير أهداف وسياسات واضحة ومعلنة للمشرفين والمدربين .	٣,١٣	٠,٩٩	٦٢,٥٥	٦	متوسطة
٦	تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف للعام الجامعي بشكل كامل .	٣,٤٢	١,٠٤	٦٨,٤٣	١	متوسطة
٧	تحقيق التميز والتفوق على الجامعات الأخرى في البرامج والأنشطة الرياضية.	٣,٣٩	١,٠٩	٦٧,٨٤	٢	متوسطة
٨	صياغة ووضع الخطط والأهداف بما يتناسب مع رغبات واهتمامات الطلبة .	٣,٣٦	١,٠٧	٦٧,٢٥	٤	متوسطة
	تخطيط استراتيجية الجودة	٣,٢٤	٠,٨٩	٦٤,٧٥		متوسط

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة مـن فقرات مجال تخطيط استراتيجية الجودة وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الـسادسة والتـي تنص على " تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف للعام الجامعي بشكل كامل" قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٤٢ ± ١,٠٤ وبأهمية نـسبية بلغـت ٦٨,٤٣ ٪ بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " تطوير وتطبيق استراتيجيات وخطـط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى ؛ لضمان التحول لنظام الجـودة الـشاملة" المرتبـة الأخيـرة بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٢,٩٢ ± ١,٠٦ وبأهمية نسبية بلغت ٥٨,٤٣ ٪ ، ويتضح من الجدول أن الأهمية النسبية لاستجابات العاملين تراوحت مـابين (٦٨,٤٣ ٪ - ٥٨,٤٣ ٪) وهذه النسب كانت ضمن المدى (٦٠ % - أقل من ٧٠ %) والتي تعبر عن درجـة موافقـة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة فيما عـدا الفقرتين (٣ ، ٤) كانت أهميتهما النسبية أقل من (٦٠%) والتي تعبر عـن درجـة موافقـة ضعيفة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي ، كما وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل ٣,٢٤ ± ٠,٨٩ وبأهمية نسبية بلغت ٦٤,٧٥٪ .

جدول (١٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجـال اسـتخدام الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين (مديرين ، ومدربين ، ومشرفين) .

ن=١٠٢

الرقم	الفقرة تهتم إدارة النشاط الرياضي بـ :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	اختيار حاجتها من مشرفين و مدربين وإداريين وفق معايير وأسس واضحة .	٣,٢٨	١,٠٨	٦٥,٦٩	٣	متوسطة
٢	استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة على أداء العمل كماً وكيفاً تحقيقاً للأهداف .	٣,٢٣	١,٠٩	٦٤,٥١	٥	متوسطة
٣	تشجيع مشاركة المشرفين والمدربين في وضع الأهداف وتقديم الاقتراحات للبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها .	٣,٣٣	١,١٧	٦٦,٦٧	٢	متوسطة
٤	إقامة علاقات مشاركة بين المشرفين والمدربين تدعم العمل الجماعي بروح الفريق الواحد لتنفيذ الأعمال والمسؤوليات .	٣,٣٤	١,٢١	٦٦,٨٦	١	متوسطة
٥	تشجيع مبادرة المشرفين والمدربين بالمشاريع والأفكار الإبداعية لتوكيد الجودة والتميز .	٣,١٣	١,٢٠	٦٢,٥٥	٦	متوسطة
٦	مشاركة المشرفين والمدربين في وضع السياسات الإدارية المتعلقة بإجراءات العمل .	٢,٩٦	١,٢٣	٥٩,٢٢	٩	ضعيفة
٧	إجراء تقويم مستمر وبشكل منتظم لمدى حاجة المشرفين والمدربين فيها للدورات التدريبية.	٢,٨٥	١,٣٢	٥٧,٠٦	١١	ضعيفة
٨	وضع أسس موضوعية ومعايير واضحة عند الترشيح للدورات التدريبية.	٢,٨٧	١,٢١	٥٧,٤٥	١٠	ضعيفة
٩	وضع خطة واضحة خاصة بالتعليم والتدريب تركز على أهداف الجودة الشاملة .	٢,٩٦	١,١٤	٥٩,٢٢	٨	ضعيفة
١٠	عقد دورات تدريبية لتعريف المشرفين والمدربين بأساليب التعامل مع الطلبة من داخل الجامعة ومن خارجها .	٢,٦٢	١,٢٤	٥٢,٣٥	١٣	ضعيفة
١١	إقامة علاقات مشاركة إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل بينها وبين المشرفين والمدربين .	٣,٢٦	١,٢٥	٦٥,٢٩	٤	متوسطة
١٢	اعتماد الجدارة والتميز للحكم على أداء المشرفين و المدربين .	٣,١٣	١,٢١	٦٢,٥٥	٧	متوسطة
١٣	اعتماد نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لجهود المشرفين والمدربين المتميزين فيها .	٢,٧٦	١,٣٩	٥٥,٢٩	١٢	ضعيفة
	استخدام الموارد البشرية	٣,٠٦	٠,٩٩	٦١,١٣		متوسط

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة مـن فقرات مجال استخدام الموارد البشرية ، وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الرابعـة والتـي تنص على " إقامة علاقات مشاركة بين المشرفين والمدربين تدعم العمل الجماعي بروح الفريق

الواحد لتنفيذ الأعمال والمسؤوليات" قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٣٤ ± ١,٢١ وبأهمية نسبية بلغت ٦٦,٨٦ ٪ بينما احتلت الفقرة العاشـرة والتي تنص على " عقد دورات تدريبية لتعريف المشرفين والمدربين بأساليب التعامل مع الطلبة من داخل الجامعة ومن خارجها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وانحراف معيـاري ٢,٦٢ ± ١,٢٤ وبأهمية نسبية بلغت ٥٢,٣٥ ٪ . ويتضح من الجدول أن الأهميـة النـسبية لاسـتجابات العاملين في دوائر النشاط الرياضي تراوحت مابين (٦٦,٨٦ ٪ - ٥٢,٣٥ ٪) وهذه النـسب كانت ضمن المدى (أقل من ٦٠ % - أقل من ٧٠ %) أي أن الأهمية النسبية للفقـرات ذات الأرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ١١ ، ١٢) كانت ضمن المدى (٦٠% - أقل مـن ٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بينما الأهمية النسبية للفقرات ذات الأرقام (٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٣) كانت أقل من (٦٠%) وهي تعبر عن درجة موافقة ضعيفة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياض ، كما وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل ٣,٠٦ ± ٠,٩٩ وبأهمية نسبية بلغت ٦١,١٣٪ .

جدول (١٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات من وجهة نظر العاملين (مديرين ، ومدربين ، ومشرفين) .

ن=١٠٢

الرقم	الفقرة تحرص إدارة النشاط الرياضي على :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	تقديم أنشطة وبرامج رياضية للطلبة ذات مستوى عال من الجودة .	٣,٣٠	١,٠٢	٦٦,٠٨	٢	متوسطة
٢	تنويع البرامج القابلة للتنفيذ بالاعتماد على اهتمامات الطلبة الآنية والمستقبلية.	٣,١٤	١,٠٠	٦٢,٧٥	١٠	متوسطة
٣	تقويم الإمكانات البشرية والمادية عند تصميم البرامج والأنشطة الرياضية للطلبة .	٣,٢٨	٠,٩٧	٦٥,٦٩	٤	متوسطة
٤	متابعة تحقيق الأهداف بشكل منتظم .	٣,٢٦	١,١٢	٦٥,٢٩	٥	متوسطة
٥	اتخاذ الإجراءات الوقائية تحسباً لأي مشكلة يمكن حدوثها .	٣,٣٠	١,٠٩	٦٦,٠٨	٣	متوسطة
٦	توفير سجلات يدوية وأخرى محوسبة تتضمن معلومات كافية عن البرامج والخدمات المقدمة للاعتماد عليها مستقبلاً .	٣,٢٠	١,٠٨	٦٣,٩٢	٨	متوسطة
٧	تحديد المتطلبات المادية والبشرية على شكل خطة عمل يتم تنفيذها لاحقاً .	٣,٢٦	١,٠٦	٦٥,٢٩	٦	متوسطة
٨	توفير التمويل الكافي لتنفيذ تطبيق البرامج والأنشطة الرياضية .	٣,٢٢	١,١٦	٦٤,٣١	٧	متوسطة
٩	إجراء الصيانة الدورية الوقائية لمنشآتها وأجهزتها بشكل منتظم .	٣,٣٤	١,٠٩	٦٦,٨٦	١	متوسطة
١٠	استخدام معايير محددة لتقويم الخطط والإجراءات للتحقق من تحقيقها للأهداف .	٣,١٦	٠,٩٠	٦٣,١٤	٩	متوسطة
١١	استخدام أسس واضحة ومعلنة لتقويم أداء المشرفين والمدربين بشكل منتظم .	٢,٩٥	١,٠٦	٥٩,٠٢	١٢	ضعيفة
١٢	استخدام نظام خاص بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمة المقدمة للتعرف إلى نقاط الضعف والقوة وحجم الإنجازات التي تم تحقيقها.	٢,٩٧	١,٠٧	٥٩,٤١	١١	ضعيفة
	تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	٣,٢٠	٠,٨٤	٦٣,٩٩		متوسط

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة التاسعة والتي تنص على " إجراء الصيانة الدورية الوقائية لمنشآتها وأجهزتها بشكل منتظم" قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٣٤ ± ١,٠٩ وبأهمية نسبية بلغت ٦٦,٨٦ ٪ ، بينما احتلت الفقرة الحادية عشرة والتي تنص على " استخدام أسس واضحة ومعلنة لتقويم أداء المشرفين والمدربين بشكل منتظم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

وانحراف معياري ٢,٩٥ ± ١,٠٦ وبأهمية نسبية بلغت ٥٩,٠٢ ٪ . ويتضح مـن الجـدول أن الأهمية النسبية لاستجابات العاملين في دوائر النشاط الرياضي تراوحـت مـابين (٦٦,٨٦ ٪ - ٥٩,٠٢ ٪) وهذه النسب كانت ضمن المدى (٦٠ % - أقل من ٧٠ %) والتي تعبر عن درجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي فيمـا عـدا فقرتين جاءت أهميتهما النسبية اقل من (٦٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة ضعيفة لتقـويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي ، كما وبلـغ المتوسـط الحـسابي للمجال ككل ٣,٢٠ ± ٠,٨٤ وبأهمية نسبية بلغت ٦٣,٩٩٪ .

جدول (٢٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال مخرجـات الجودة من وجهة نظر العاملين (مديرين ، ومدربين ، ومشرفين) .

ن=١٠٢

الرقم	الفقرة تدعم إدارة النشاط الرياضي مايلي :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	جودة البرامج والأنشطة الرياضية التنافسية المقدمة والتي تساهم في التطوير والنجاح المستمر للبرامج.	٣,٢٤	٠,٩٦	٦٤,٧١	٧	متوسطة
٢	التأكيد على البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية للجامعة .	٣,٥٣	٠,٩٨	٧٠,٥٩	١	عالية
٣	تشجيع إقبال الطلبة على دائرة النشاط الرياضي للتعرف إلى كل ماهو جديد من الخدمات والبرامج المقدمة .	٣,٤١	١,١٤	٦٨,٢٤	٣	متوسطة
٤	اهتمام المشرفين والمدربين بتطوير أنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة .	٣,٤٥	١,٠٥	٦٩,٠٢	٢	متوسطة
٥	التزام المشرفين والمدربين بمطابقة العمل مع معايير ومفاهيم الجودة الشاملة .	٣,٢٥	١,٠٢	٦٥,١٠	٦	متوسطة
٦	إثارة حماس ودافعية المشرفين والمدربين للعمل على تحسين صورة الجامعة وتحقيق الشهرة والسمعة الطيبة لها .	٣,٣٤	١,١٧	٦٦,٨٦	٤	متوسطة
٧	تقويم المقترحات المقدمة من المشرفين و المدربين في دائرة النشاط الرياضي للاستفادة منها لاحقاً .	٣,٢٠	١,٠٨	٦٣,٩٢	٩	متوسطة
٨	وضع معايير خاصة وواضحة لنوعية الخدمات والبرامج المقدمة للطلبة .	٣,١٤	١,٠٥	٦٢,٧٥	١٠	متوسطة
٩	التقويم والتدقيق الدوري لمستوى أداء المشرفين والمدربين بهدف تطوير رضاهم والتزامهم ودافعيتهم للعمل .	٣,٠٠	١,٠٧	٦٠,٠٠	١١	متوسطة
١٠	المراجعة والتحليل المستمر لأهدافها من أجل الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء.	٣,٢٣	١,٠٧	٦٤,٥١	٨	متوسطة
١١	اعتماد مواصفات عالمية للأجهزة والأدوات المستخدمة.	٣,٢٧	١,٢٠	٦٥,٤٩	٥	متوسطة
١٢	السرعة في تأمين احتياجات الطلبة الآنية والمستقبلية لتحفيز إقبال الطلبة على المشاركة في أنشطتها وبرامجها الرياضية .	٢,٩٨	١,١٦	٥٩,٦١	١٢	ضعيفة
	مخرجات الجودة	٣,٢٥	٠,٨٩	٦٥,٠٧		متوسط

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة مـن فقرات مجال مخرجات الجودة وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الثانية والتي تنص علـى " التأكيد على البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية للجامعة" قد احتلت

المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٥٣ ± ٠,٩٨ وبأهميـة نسبية بلغت ٧٠,٥٩ ٪ بينما احتلت الفقرة الثانية عشرة والتي تنص على " السرعة فـي تـأمين احتياجات الطلبة الآنية والمستقبلية لتحفيز إقبال الطلبة على المشاركة في أنـشطتها وبرامجهـا الرياضية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٢,٩٨ ± ١,١٦ وبأهمية نـسبية بلغت ٥٩,٦١ ٪ ويتضح من الجدول أن الأهمية النسبية لاستجابات العاملين في دوائر النـشاط الرياضي تراوحت ما بين (٧٠,٥٩% - ٥٩,٦١ ٪) وهـذه النـسب كانـت ضـمن المـدى (٦٠ % - أقل من ٧٠ %) والتي تعبر عن درجة موافقة متوسطة لتقـويم واقـع البـرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي فيما عدا فقرة واحدة حصلت على أعلـى مـن (٧٠ %) والتي تعبر عن درجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية وفقـرة أخرى كانت أهميتها النسبية أقل من (٦٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة ضعيف لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي ، كما وبلغ المتوسط الحـسابي للمجـال ككل ٣,٢٥ ± ٠,٨٩ وبأهمية نسبية بلغت ٦٥,٠٧٪ .

جدول (٢١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال تحقيق رضا الطالب من وجهة نظر العاملين (مديرين، ومدربين ، ومشرفين) .

ن=١٠٢

الرقم	الفقرة تسعى إدارة النشاط الرياضي إلى :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	مشاركة الطلبة من خلال وسائل الاتصال المختلفة في عملية التخطيط للبرامج والأنشطة الرياضية .	٢,٩٣	١,١١	٥٨,٦٣	١٢	ضعيفة
٢	تحقيق علاقات ودية بين المشرفين والمدربين من ناحية وبين الطلبة أنفسهم من ناحية أخرى .	٣,٦٦	١,٠٤	٧٣,١٤	١	عالية
٣	إصدار نشرة دورية لتعريف الطلبة بالبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها .	٢,٩٣	١,٢٤	٥٨,٦٣	١١	ضعيفة
٤	توفير وسائل اتصال سريعة ومتنوعة مع الطلبة للتواصل معهم من داخل الجامعة و خارجها .	٣,٢٠	١,٢٠	٦٣,٩٢	٨	متوسطة
٥	وضع معايير مناسبة لتقويم مستوى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة لهم .	٢,٨٥	١,٠٨	٥٧,٠٦	١٣	ضعيفة
٦	استطلاع آراء الطلبة لتقويم جودة البرامج والخدمات المقدمة ورضاهم عنها.	٢,٧٣	١,٢٢	٥٤,٥١	١٥	ضعيفة
٧	مواكبة متطلبات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة عند وضع برامج النشاطات الرياضية .	٢,٣١	١,٣٠	٤٦,٢٧	١٦	ضعيفة
٨	توظيف التكنولوجيا الحديثة في الخدمات المقدمة للطلبة وكذلك في الأجهزة والمعدات الرياضية الحديثة .	٢,٧٤	١,٢٧	٥٤,٧١	١٤	ضعيفة
٩	توفير المرافق الصحية وغرف تبديل الملابس وغرف الاستراحة المناسبة .	٣,٤٣	١,٢٩	٦٨,٦٣	٣	متوسطة
١٠	التنويع بالبرامج والأنشطة الرياضية لتتناسب مع كافة المستويات والاهتمامات للطلبة الرياضيين وغير الرياضيين .	٣,٢٠	١,٢٣	٦٣,٩٢	٩	متوسطة
١١	حل المشكلات التي تعترض تنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية فور حدوثها .	٣,١٩	١,١٥	٦٣,٧٣	١٠	متوسطة
١٢	التفاعل مع مشكلات الطلبة الرياضيين وغير الرياضيين وتقديم الحلول والتسهيلات المناسبة .	٣,٣٩	١,١٥	٦٧,٨٤	٤	متوسطة
١٣	استقطاب أعداد كبيرة من الطلبة للمشاركة في الأنشطة والبرامج الرياضة .	٣,٣٣	١,١٠	٦٦,٦٧	٦	متوسطة
١٤	إقامة علاقات اجتماعية وصداقة مع طلبة التخصصات الأكاديمية في الكليات المختلفة في الجامعة .	٣,٣٦	١,١٨	٦٧,٢٥	٥	متوسطة
١٥	دعم التطور العقلي والشخصي والنفسي والصحي للطلبة .	٣,٢٣	١,١٤	٦٤,٥١	٧	متوسطة
١٦	التقليل من مشاكل الطلبة وسلوكياتهم العدوانية وإعدادهم لحياة المواطنة الديمقراطية .	٣,٦٢	١,١٢	٧٢,٣٥	٢	عالية
	رضا الطالب	٣,١٣	٠,٩٣	٦٢,٦١		متوسط

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة مـن فقرات مجال رضا الطالب ، وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الثانية والتي تـنص علـى " تحقيق علاقات ودية بين المشرفين والمدربين من ناحية وبين الطلبة أنفسهم من ناحية أخرى" قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحراف معيـاري ٣,٦٦ ± ١,٠٤ وبأهمية نسبية بلغت ٧٣,١٤ ٪ بينما احتلت الفقرة السابعة والتي تنص على " مواكبة متطلبـات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة عند وضع برامج النشاطات الرياضية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٢,٣١ ± ١,٣٠ وبأهمية نسبية بلغـت ٤٦,٢٧ ٪ . ويتـضح مـن الجدول أن الأهمية النسبية لاستجابات العاملين في دوائر النشاط الرياضـي تراوحـت مـابين (٧٣,١٤ ٪ - ٤٦,٢٧ ٪) ، إذ إن الأهمية النسبية للفقرتين (٢ ، ١٦) كانـت أعلـى مـن (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي والأهمية النـسبية للفقـرات (٤ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥) كانت ضمن المدى (٦٠% -اقل من ٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة متوسـطة لتقـويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي والأهمية النسبية للفقرات (١ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨) كانت أقل من (٦٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة ضعيفة لتقويم واقـع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي ، كما وبلغ المتوسط الحـسابي للمجـال ككل ٣,١٣ ± ٠,٩٣ وبأهمية نسبية بلغت ٦٢,٦١٪ .

السؤال الثـاني : ما تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعـات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل مجال من مجالات الدراسة السبعة توضـحه الجـداول ذات الأرقـام (٢٢) ، (٢٣) ، (٢٤) ، (٢٥) ، (٢٦) ، (٢٧) ، (٢٨) ، (٢٩) .

جدول (٢٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل مجال من مجالات الدراسـة مـن وجهة نظر الطلبة .

ن=١٦٠

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة التقويم
١	القيـــــــــــــــادة	٣,٦٢	٠,٩٢	٧٢,٤٣	٣	عالية
٢	المعلومـــــــات وتحليلها	٣,٤٧	٠,٩٥	٦٩,٣١	٧	متوسطة
٣	تخطيط استراتيجية الجودة	٣,٥٧	٠,٩٤	٧١,٤٧	٦	عالية
٤	استخدام الموارد البشريــة	٣,٦١	٠,٩٤	٧٢,١٧	٥	عالية
٥	تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	٣,٦٥	٠,٩٢	٧٣,٠٨	٢	عالية
٦	مخرجـــــــات الجودة	٣,٧٠	٠,٩٥	٧٣,٩٨	١	عالية
٧	رضـــــــــا الطالب	٣,٦١	٠,٩٣	٧٢,٢٩	٤	عالية
	الكلي	٣,٦١	٠,٨٥	٧٢,١٠		

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل مجال مـن مجالات الدراسة من وجهة نظر الطلبة ، وباستعراض هذه القيم نجد أن مجال مخرجات الجودة قد احتل المرتبة الأولى بين المجالات بمتوسط حـسابي وانحـراف معيـاري ٣,٧٠ ± ٠,٩٥ وبأهمية نسبية بلغت ٧٣,٩٨ ٪ بينما احتلت المعلومات وتحليلها المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حسابي وانحراف معياري ٣,٤٧ ±٠,٩٥ وبأهمية نسبية بلغت ٦٩,٣١ ٪ ، ويتضح من الجدول أن الأهمية النسبية لاستجابات الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي تراوحت مـابين (٦٩,٣١ – ٧٣,٩٨) وهذه النسب كانت على المقياس أعلى من (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقـة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي فيمـا عـدا مجـال المعلومات وتحليلها إذ كانت أهميتها النسبية أقل من (٦٠%) والتي تعبر عن درجـة موافقـة

متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية كما وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككـل ٣,٦١ ± ٠,٨٥ وبأهمية نسبية بلغت ٧٢,١٠ ٪ .

جدول (٢٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال القيادة مـن وجهه نظر الطلبة .

ن=١٦٠

الرقم	الفقرة تعمل إدارة النشاط الرياضي على :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	اتخاذ الإجراءات المناسبة لما يعترضها من مشاكل بشكل فوري ودون تأجيل .	٣,٨٦	١,١٥	٧٧,٢٥	١	عالية
٢	توفير فرق عمل لحل المشكلات الطارئة بناءً على أهميتها .	٣,٤٦	١,٢١	٦٩,١٣	١٢	متوسطة
٣	تدريب المشرفين والمدربين لرفع مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة .	٣,٦٥	١,١٤	٧٣,٠٠	٤	عالية
٤	المتابعة المستمرة لنوعية الخدمة المقدمة للطلبة (نوعية البرامج والأنشطة المقدمة للطلبة) .	٣,٦١	١,١٦	٧٢,١٣	٦	عالية
٥	ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها لدى المشرفين والمدربين لديها .	٣,٥٩	١,٠٤	٧١,٨٨	٨	عالية
٦	دعم عملية التحسين والتطوير الشامل للعناصر الخدماتية (مشرفين ،مدربين ،برامج و إمكانات).	٣,٥٣	١,١٥	٧٠,٦٣	١٠	عالية
٧	ابتكار وتطوير أهداف جديدة خاصة بعمل دائرة النشاط الرياضي .	٣,٥٧	١,٢١	٧١,٣٨	٩	عالية
٨	توفير المرافق والأجهزة الرياضية والتسهيلات اللازمة لتنفيذ البرامج الرياضية بأفضل مستوى .	٣,٦٦	١,٣٤	٧٣,١٣	٣	عالية
٩	تقويم البرامج والأنشطة الرياضية بالاعتماد على متطلبات الجودة .	٣,٦٤	١,١٢	٧٢,٧٥	٥	عالية
١٠	المواءمة بين قدرات ومواصفات المشرفين والمدربين فيها ومتطلبات العمل المقدم .	٣,٦١	١,٠٦	٧٢,١٣	٧	عالية
١١	تطوير علاقاتها مع الآخرين وتداول المعلومات مع ممثلي النشاط الرياضي في كليات الجامعة المختلفة.	٣,٧٨	١,٢٢	٧٥,٦٣	٢	عالية
١٢	إجراء تقويم مرحلي وختامي لخطة العمل وبشكل منتظم بما يتناسب ومتطلبات الجودة .	٣,٥١	١,٢١	٧٠,١٣	١١	عالية
	القيادة	٣,٦٢	٠,٩٢	٧٢,٤٣		عالية

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة مـن فقرات مجال القيادة ، وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الأولى والتي تنص علـى " اتخـاذ الإجراءات المناسبة لما يعترضها من مشاكل بشكل فوري ودون تأجيل " قد احتلـت المرتبـة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٨٦ ± ١,١٥وبأهميـة نـسبية بلغت ٧٧,٢٥ ٪ بينما احتلت الفقرة الثانية والتي تنص على " توفير فرق عمل لحل المـشكلات الطارئة بناء على أهميتها " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٤٦ ± ١,٢١

وبأهمية نسبية بلغت ٦٩,١٣ ٪ ويتضح من الجدول أن الأهمية النسبية لاستجابات الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي تراوحت مابين (٧٧,٢٥% - ٦٩,١٣%) وهذه النسب كانت على المقياس أعلى من (٧٠%) والذي يعبر عن درجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية فيما عدا فقرة واحدة كانت أهميتها النسبية أقل من (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية كما وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل ٣,٦٢ ± ٠,٩٢ وباهمية نسبية بلغت ٧٢,٤٣ ٪ .

جدول (٢٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال المعلومات وتحليلها من وجهة نظر الطلبة .

ن=١٦٠

الرقم	الفقرة تعمل إدارة النشاط الرياضي على :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	توفير قاعدة معلوماتية محوسبة للبرامج والأنشطة التي تقدمها دائرة النشاط الرياضي للطلبة يتم تحديثها باستمرار .	٣,٤٥	١,٣١	٦٩,٠٠	٥	متوسطة
٢	توفير قاعدة بيانات معلوماتية عن المشرفين والمدربين في دائرة النشاط الرياضي وعن الطلبة المشاركين يسهل الرجوع إليها عند الحاجة .	٣,٤٣	١,٢٠	٦٨,٦٣	٦	متوسطة
٣	استخدام أنظمة متطورة لتمرير وتبادل المعلومات بين المشرفين والمدربين .	٣,٤٩	١,١٧	٦٩,٨٨	٣	متوسطة
٤	استخدام سجلات ومعلومات موثقة حول الأنشطة والإنجازات لطلبتها وفرقها الرياضية.	٣,٦١	١,٢١	٧٢,٢٥	١	عالية
٥	توظيف البيانات المتاحة عند وضع البرامج الرياضية لضمان الكفاءة والجودة.	٣,٥٤	١,٢٠	٧٠,٨٨	٢	عالية
٦	استخدام معايير واضحة خاصة بنوعية الخدمات والبرامج التي تقدمها .	٣,٤٩	١,١٣	٦٩,٧٥	٤	متوسطة
٧	تطبيق درجة اعتمادية عالية في طريقة جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالجودة .	٣,٣٩	١,١٧	٦٧,٧٥	٧	متوسطة
٨	جمع معلومات كافية لتوظيفها في البحث عن فرص دعم وتطوير البرامج .	٣,٣٢	١,٢٢	٦٦,٣٨	٨	متوسطة
	المعلومات وتحليلها	٣,٤٧	٠,٩٥	٦٩,٣١		متوسطة

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال المعلومات وتحليلها ، وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الرابعة والتي تنص على " استخدام سجلات ومعلومات موثقة حول الأنشطة والإنجازات لطلبتها وفرقها الرياضية " قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٦١ ± ١,٢١ وبأهمية نسبية بلغت ٧٢,٢٥ ٪ بينما احتلت الفقرة الثامنة والتي تنص على " جمع معلومات

كافية لتوظيفها في البحث عن فرص دعم وتطوير البرامج " بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٣٢ ± ١,٢٢ وبأهمية نسبية بلغت ٦٦,٣٨ ٪ ويتضح مـن الجـدول أن الأهميـة النـسبية لاستجابات الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي تراوحت مابين (٧٢,٢٥% - ٦٦,٣٨%) وهذه النسب كانت ضمن المدى (٦٠% - ٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة متوسـطة لتقـويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية فيما عدا فقرتين كانت أهميتهما النسبية أعلى مـن (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية ، كما وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل ٣,٤٧ ± ٠,٩٥ وبأهمية نسبية بلغت ٦٩,٣١ ٪ .

جدول (٢٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجـال تخطـيط استراتيجية الجودة من وجهة نظر الطلبة .

ن=١٦٠

الرقم	الفقرة تحرص إدارة النشاط الرياضي على :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	إيجـاد قنـوات اتـصال ذات كفـاءة عاليـة مـع دوائـر النـشاط الرياضـي في الجامعات الأخرى .	٣,٦٣	١,١٤	٧٢,٥٠	٣	عالية
٢	مواءمة خطة النشاط الرياضي مع خطة الجامعة الاستراتيجية لتحسين وتوكيد الجودة.	٣,٥٨	١,١٤	٧١,٥٠	٥	عالية
٣	إجراء تحولات مستمرة لنمط الإدارة وأسلوب العمل تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة .	٣,٣٩	١,٢١	٦٧,٧٥	٨	متوسطة
٤	تطوير وتطبيق استراتيجيات وخطط طويلة ومتوسطة قصيرة المدى لضمان التحول لنظام الجودة الشاملة .	٣,٤٩	١,٠٦	٦٩,٧٥	٧	متوسطة
٥	تطوير أهداف وسياسات واضحة ومعلنة للمشرفين والمدربين .	٣,٥٦	١,١٢	٧١,١٣	٦	عالية
٦	تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف للعام الجامعي بشكل كامل .	٣,٦٥	١,٢٢	٧٣,٠٠	٢	عالية
٧	تحقيق التميز والتفوق على الجامعات الأخرى في البرامج والأنشطة الرياضية.	٣,٧٣	١,١٧	٧٤,٥٠	١	عالية
٨	صياغة ووضع الخطط والأهداف بما يتناسب مع رغبات واهتمامات الطلبة .	٣,٥٨	١,٣٠	٧١,٦٣	٤	عالية
	تخطيط استراتيجية الجودة	٣,٥٧	٠,٩٤	٧١,٤٧		عالية

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة مـن فقرات مجال تخطيط استراتيجية الجودة وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة السابعة والتـي تنص على " تحقيق التميز والتفوق على الجامعات الأخرى في البرامج والأنشطة الرياضـية " قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حـسابي وانحـراف معيـاري ٣,٧٣ ±

١,١٧ وبأهمية نسبية بلغت ٧٤,٥ ٪ بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تـنص علـى " إجـراء تحولات مستمرة لنمط الإدارة وأسلوب العمل تحقيقاً لمفهوم الجودة لشاملة " المرتبة الأخيـرة بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٣٩ ± ١,٢١ وبأهمية نسبية بلغت ٦٧,٧٥ ٪ ويتـضح من الجدول أن الأهمية النسبية لاستجابات الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي تراوحت مـابين (٧٤,٥% - ٦٧,٧٥%)وهذه النسب كانت ضمن المدى أعلى من (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية فيما عدا فقرتين كانت أهميتهمـا النسبية أقل من (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة متوسـطة لتقـويم واقـع البـرامج والأنشطة الرياضية ، كما وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل ٣,٥٧ ± ٠,٩٤ وبأهمية نسبية بلغت ٧١,٤٧٪ .

جدول (٢٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجـال اسـتخدام الموارد البشرية من وجهة نظر الطلبة .

ن=١٦٠

الرقم	الفقرة تهتم إدارة النشاط الرياضي بـ :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	اختيار حاجتها من مشرفين و مدربين وإداريين وفق معايير وأسس واضحة .	٣,٧٩	١,١٤	٧٥,٨٨	٢	عالية
٢	استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة على أداء العمل كماً وكيفاً تحقيقاً للأهداف .	٣,٥٩	١,١٧	٧١,٧٥	٦	عالية
٣	تشجيع مشاركة المشرفين والمدربين في وضع الأهداف وتقديم الاقتراحات للبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها .	٣,٦٩	١,١٩	٧٣,٨٨	٣	عالية
٤	إقامة علاقات مشاركة بين المشرفين والمدربين تدعم العمل الجماعي بروح الفريق الواحد لتنفيذ الأعمال والمسؤوليات .	٣,٦٦	١,٢٠	٧٣,٢٥	٤	عالية
٥	تشجيع مبادرة المشرفين والمدربين بالمشاريع والأفكار الإبداعية لتوكيد الجودة والتميز .	٣,٥٩	١,١٢	٧١,٧٥	٧	عالية
٦	مشاركة المشرفين والمدربين في وضع السياسات الإدارية المتعلقة بإجراءات العمل .	٣,٤٩	١,١٨	٦٩,٨٨	١١	متوسطة
٧	إجراء تقويم مستمر وبشكل منتظم لمدى حاجة المشرفين والمدربين فيها للدورات التدريبية.	٣,٥٣	١,١٦	٧٠,٦٣	١٠	عالية
٨	وضع أسس موضوعية ومعايير واضحة عند الترشيح للدورات التدريبية.	٣,٥٨	١,١٨	٧١,٥٠	٨	عالية
٩	وضع خطة واضحة خاصة بالتعليم والتدريب تركز على أهداف الجودة الشاملة .	٣,٥٨	١,١٨	٧١,٥٠	٩	عالية
١٠	عقد دورات تدريبية لتعريف المشرفين والمدربين بأساليب التعامل مع الطلبة من داخل الجامعة ومن خارجها .	٣,٤٤	١,٢٥	٦٨,٨٨	١٣	متوسطة
١١	إقامة علاقات مشاركة إنسانية قائمة على لاحترام المتبادل بينها وبين المشرفين والمدربين .	٣,٨٤	١,١٤	٧٦,٧٥	١	عالية
١٢	اعتماد الجدارة والتميز للحكم على أداء المشرفين و المدربين .	٣,٦٦	١,١٩	٧٣,١٣	٥	عالية
١٣	اعتماد نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لجهود المشرفين والمدربين المتميزين فيها .	٣,٤٨	١,٢٩	٦٩,٥٠	١٢	متوسطة
	استخدام الموارد البشرية	٣,٦١	٠,٩٤	٧٢,١٧		عالية

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة مـن فقرات مجال استخدام الموارد البشرية ، وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الحاديـة عـشرة والتي تنص على " إقامة علاقات مشاركة إنسانية قائمة على الاحترام المتبـادل بينهـا وبـين المشرفين والمدربين " قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حـسابي وانحـراف

معياري ٣,٨٤ ± ١,١٤ وبأهمية نسبية بلغت ٧٦,٧٥ ٪ بينما احتلت الفقرة العاشرة والتي تنص " عقد دورات تدريبية لتعريف المشرفين والمدربين بأساليب التعامل مع الطلبة من داخل الجامعة ومن خارجها " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وانحراف معيـاري ٣,٤٤ ± ١,٢٥ وبأهميـة نسبية بلغت ٦٨,٨٨ ٪ ويتضح من الجدول أن الأهمية النسبية لاستجابات الطلبـة الممارسـين للنشاط الرياضي تراوحت مابين (٧٦,٧٥% - ٦٨,٨٨%) وهذه النسب كانت ضـمن المـدى أعلى من (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية فيما عدا ثلاث فقرات كانت أهميتها النسبية أقل من (٧٠%) والتي تعبر عن درجـة موافقـة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية ، كما وبلغ المتوسط الحسابي للمجـال ككـل ٣,٦١ ± ٠,٩٤ وبأهمية نسبية بلغت ٧٢,١٧ ٪ .

جدول (٢٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات من وجهة نظر الطلبة .

ن=١٦٠

الرقم	الفقرة تحرص إدارة النشاط الرياضي على :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	تقديم أنشطة وبرامج رياضية للطلبة ذات مستوى عال من الجودة .	٣,٩١	١,١٧	٧٨,٢٥	١	عالية
٢	تنويع البرامج القابلة للتنفيذ بالاعتماد على اهتمامات الطلبة الآنية والمستقبلية.	٣,٧٣	١,١٥	٧٤,٥٠	٣	عالية
٣	تقويم الإمكانات البشرية والمادية عند تصميم البرامج والأنشطة الرياضية للطلبة .	٣,٦٢	١,١٤	٧٢,٣٨	٨	عالية
٤	متابعة تحقيق الأهداف بشكل منتظم .	٣,٦٩	١,١٢	٧٣,٧٥	٥	عالية
٥	اتخاذ الإجراءات الوقائية تحسباً لأي مشكلة يمكن حدوثها .	٣,٧٩	١,١٣	٧٥,٨٨	٢	عالية
٦	توفير سجلات يدوية وأخرى محوسبة تتضمن معلومات كافية عن البرامج والخدمات المقدمة للاعتماد عليها مستقبلاً .	٣,٧١	١,٢٢	٧٤,١٣	٤	عالية
٧	تحديد المتطلبات المادية والبشرية على شكل خطة عمل يتم تنفيذها لاحقاً .	٣,٥١	١,١٥	٧٠,١٣	١٢	عالية
٨	توفير التمويل الكافي لتنفيذ تطبيق البرامج والأنشطة الرياضية .	٣,٦٣	١,٢١	٧٢,٦٣	٧	عالية
٩	إجراء الصيانة الدورية الوقائية لمنشآتها وأجهزتها بشكل منتظم .	٣,٦٦	١,٢٣	٧٣,٢٥	٦	عالية
١٠	استخدام معايير محددة لتقويم الخطط والإجراءات للتحقق من تحقيقها للأهداف .	٣,٥٣	١,١٦	٧٠,٥٠	١٠	عالية
١١	استخدام أسس واضحة ومعلنة لتقويم أداء المشرفين والمدربين بشكل منتظم .	٣,٥١	١,١٨	٧٠,٢٥	١١	عالية
١٢	استخدام نظام خاص بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمة المقدمة للتعرف إلى نقاط الضعف والقوة وحجم الإنجازات التي تم تحقيقها.	٣,٥٧	١,١٤	٧١,٣٨	٩	عالية
	تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	٣,٦٥	٠,٩٢	٧٣,٠٨		عالية

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات ، وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الأولى والتي تنص على " تقديم أنشطة وبرامج رياضية للطلبة ذات مستوى عال من الجودة " قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٩١ ± ١,١٧ وبأهمية نسبية بلغت ٧٨,٢٥ ٪ بينما احتلت الفقرة السابعة والتي تنص على " تحديد المتطلبات المادية والبشرية على شكل خطة عمل يتم تنفيذها لاحقاً " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٥١ ± ١,١٥ وبأهمية نسبية بلغت ٧٠,١٣ ٪ ، ويتضح من الجدول أن

الأهمية النسبية لاستجابات الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي تراوحت بين (٧٨,٢٥% - ٧٠,١٣%) وهذه النسب كانت ضمن المدى أعلى من (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية كما وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل ٣,٦٥ ± ٠,٩٢ وبأهمية نسبية بلغت ٧٣,٠٨ ٪ .

جدول (٢٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال مخرجات الجودة من وجهة نظر الطلبة .

ن=١٦٠

الرقم	الفقرة تدعم إدارة النشاط الرياضي مايلي :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	جودة البرامج والأنشطة الرياضية التنافسية المقدمة والتي تساهم في التطوير والنجاح المستمر للبرامج.	٤,٠٣	١,٩٤	٨٠,٥٠	١	عالية
٢	التأكيد على البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية للجامعة .	٣,٧٤	١,٠٥	٧٤,٨٨	٤	عالية
٣	تشجيع إقبال الطلبة على دائرة النشاط الرياضي للتعرف إلى كل ماهو جديد من الخدمات والبرامج المقدمة .	٣,٧٩	١,١٦	٧٥,٨٨	٣	عالية
٤	اهتمام المشرفين والمدربين بتطوير أنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة .	٣,٦٨	١,١٨	٧٣,٥٠	٦	عالية
٥	التزام المشرفين والمدربين بمطابقة العمل مع معايير ومفاهيم الجودة الشاملة .	٣,٥٨	١,١٨	٧١,٥٠	١١	عالية
٦	إثارة حماس ودافعية المشرفين والمدربين للعمل على تحسين صورة الجامعة وتحقيق الشهرة والسمعة الطيبة لها .	٣,٦٣	١,١٦	٧٢,٦٣	٨	عالية
٧	تقويم المقترحات المقدمة من المشرفين و المدربين في دائرة النشاط الرياضي للاستفادة منها لاحقاً .	٣,٦٢	١,١٩	٧٢,٣٨	١٠	عالية
٨	وضع معايير خاصة وواضحة لنوعية الخدمات والبرامج المقدمة للطلبة .	٣,٦٨	١,١٦	٧٣,٥٠	٧	عالية
٩	التقويم والتدقيق الدوري لمستوى أداء المشرفين والمدربين بهدف تطوير رضاهم والتزامهم ودافعيتهم للعمل .	٣,٦٣	١,١١	٧٢,٦٣	٩	عالية
١٠	المراجعة والتحليل المستمر لأهدافها من أجل الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء.	٣,٨٦	١,١٣	٧٧,١٣	٢	عالية
١١	اعتمـــاد مواصـــفات عالميـــة للأجهـــزة والأدوات المستخدمة.	٣,٧١	١,٢١	٧٤,٢٥	٥	عالية
١٢	السرعة في تأمين احتياجات الطلبة الآنية والمستقبلية لتحفيز إقبال الطلبة على المشاركة في أنشطتها وبرامجها الرياضية .	٣,٤٥	١,٣٤	٦٩,٠٠	١٢	متوسطة
	مخرجات الجودة	٣,٧٠	٠,٩٥	٧٣,٩٨		عالية

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال مخرجات الجودة ، وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الأولى والتي تنص على "جودة البرامج والأنشطة الرياضية التنافسية المقدمة والتي تساهم في التطوير والنجاح المستمر للبرامج " قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٤,٠٣ ± ١,٩٤ وبأهمية نسبية بلغت ٨٠,٥٠ ٪ بينما احتلت الفقرة الثانية عشرة والتي تنص على " السرعة في تأمين احتياجات الطلبة الآنية والمستقبلية لتحفيز إقبال الطلبة على المشاركة في أنشطتها وبرامجها الرياضية " بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٤٥ ± ١,٣٤ وبأهمية نسبية بلغت ٦٩,٠٠ ٪ ، ويتضح من الجدول أن الأهمية النسبية لاستجابات الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي تراوحت بين (٨٠,٥% - ٦٩%) وهذه النسب كانت ضمن المدى أعلى من (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية فيما عدا فقرة واحدة كانت أهميتها النسبية أقل من (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية كما وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل ٣,٧٠ ± ٠,٩٥ وبأهمية نسبية بلغت ٧٣,٩٨ ٪ .

جدول (٢٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال تحقيق رضا الطالب من وجهة نظر الطلبة .

ن=١٦٠

الرقم	الفقرة تسعى إدارة النشاط الرياضي على :	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال	درجة التقويم
١	مشاركة الطلبة من خلال وسائل الاتصال المختلفة في عملية التخطيط للبرامج والأنشطة الرياضية .	٣,٧٤	١,٢١	٧٤,٨٨	٥	عالية
٢	تحقيق علاقات ودية بين المشرفين والمدربين من ناحية وبين الطلبة أنفسهم من ناحية أخرى .	٣,٩٢	١,١١	٧٨,٣٨	١	عالية
٣	إصدار نشرة دورية لتعريف الطلبة بالبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها .	٣,٧٠	١,٢١	٧٤,٠٠	٦	عالية
٤	توفير وسائل اتصال سريعة ومتنوعة مع الطلبة للتواصل معهم من داخل الجامعة و خارجها .	٣,٤٦	١,٢٠	٦٩,٢٥	١٤	متوسطة
٥	وضع معايير مناسبة لتقويم مستوى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة لهم .	٣,٥٦	١,٣٠	٧١,١٣	١١	عالية
٦	استطلاع آراء الطلبة لتقويم جودة البرامج والخدمات المقدمة ورضاهم عنها.	٣,٣٨	١,٢٦	٦٧,٦٣	١٥	متوسطة
٧	مواكبة متطلبات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة عند وضع برامج النشاطات الرياضية .	٣,١٤	١,٣٥	٦٢,٧٥	١٦	متوسطة
٨	توظيف التكنولوجيا الحديثة في الخدمات المقدمة للطلبة وكذلك في الأجهزة والمعدات الرياضية الحديثة .	٣,٤٧	١,١٤	٦٩,٣٨	١٣	متوسطة
٩	توفير المرافق الصحية وغرف تبديل الملابس وغرف الاستراحة المناسبة .	٣,٨٠	١,٢٣	٧٦,٠٠	٢	عالية
١٠	التنويع بالبرامج والأنشطة الرياضية لتتناسب مع كافة المستويات والاهتمامات للطلبة الرياضيين وغير الرياضيين .	٣,٨٠	١,٠٨	٧٦,٠٠	٣	عالية
١١	حل المشكلات التي تعترض تنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية فور حدوثها .	٣,٦٠	١,١٨	٧٢,٠٠	١٠	عالية
١٢	التفاعل مع مشكلات الطلبة الرياضيين وغير الرياضيين وتقديم الحلول والتسهيلات المناسبة .	٣,٥٤	١,٢٠	٧٠,٧٥	١٢	عالية
١٣	استقطاب أعداد كبيرة من الطلبة للمشاركة في الأنشطة والبرامج الرياضة .	٣,٦١	١,٢٤	٧٢,٢٥	٩	عالية
١٤	إقامة علاقات اجتماعية وصداقة مع طلبة التخصصات الأكاديمية في الكليات المختلفة في الجامعة .	٣,٦٧	١,١٩	٧٣,٣٨	٧	عالية
١٥	دعم التطور العقلي والشخصي والنفسي والصحي للطلبة .	٣,٦٧	١,٢٣	٧٣,٣٨	٨	عالية
١٦	التقليل من مشاكل الطلبة وسلوكياتهم العدوانية وإعدادهم لحياة المواطنة الديمقراطية .	٣,٧٨	١,١٦	٧٥,٥٠	٤	عالية
	رضا الطالب	٣,٦١	٠,٩٣	٧٢,٢٩		عالية

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال رضا الطالب ، وباستعراض هذه القيم نجد أن الفقرة الثانية والتي تنص على

" تحقيق علاقات ودية بين المشرفين والمدربين من ناحية وبين الطلبة أنفسهم من ناحية أخرى " قد احتلت المرتبة الأولى بين فقرات المجال بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,٩٢ ± ١,١١ وبأهمية نسبية بلغت ٧٨,٣٨ ٪ بينما احتلت الفقرة السابعة والتي تنص على " مواكبة متطلبـات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة عند وضع برامج النـشاطات الرياضـية " المرتبـة الأخيـرة بمتوسط حسابي وانحراف معياري ٣,١٤ ± ١,٣٥ وبأهمية نسبية بلغت ٦٢,٧٥ ٪ ، ويتـضح من الجدول أن الأهمية النسبة لاستجابات الطلبة الممارسين للنشاط الرياضـي تراوحـت بـين (٧٨,٣٨% - ٦٢,٧٥%) إذ كانت هذه النسب ضمن المدى أعلى من (٧٠%) والتي تعبـر عن درجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية فيما عدا الفقرات (٤ ، ٦ ، ٧ ، ٨) كانت أهميتها النسبية أقل من (٧٠%) والتي تعبر عن درجة موافقة متوسـطة لتقـويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية كما وبلغ المتوسط الحـسابي للمجـال ككـل ٣,٦١ ± ٠,٩٣ وبأهمية نسبية بلغت ٧٢,٢٩٪ .

السؤال الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم البرامج والأنشطة الرياضية فـي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظـر المديرين والعاملين في دوائر النشاط الرياضي تبعاً لمتغير (المـسمى الـوظيفي ، الجامعـة ، المؤهل العلمي ، الجنس) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليـل التباين الأحادي ONE –WAY ANOVA وقيم (ت) المحسوبة واختبار REGW لتحديد مـصادر الفروق لكل مجال مـن مجـالات الدراسـة كمـا توضـحه الجـداول ذات الأرقـام (٣٠) (٣١) ، (٣٢) ، (٣٣) ، (٣٤) ، (٣٥) .

جدول (٣٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الدراسة تبعا لمتغيـر المـسمى الوظيفيي من وجهة نظر العاملين (مديرين ، ومدربين ، ومشرفين).

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف
القيـــــــــــادة	مدير دائرة النشاط الرياضي	١٢	٤,١٩	٠,٤٩
	مشرف رياضي	٥٧	٣,١٤	٠,٨٣
	مدرب رياضي	٣٣	٣,١٢	٠,٨٤
المعلومات وتحليلها	مدير دائرة النشاط الرياضي	١٢	٣,٩٢	٠,٦٢
	مشرف رياضي	٥٧	٢,٩٤	٠,٨٦
	مدرب رياضي	٣٣	٢,٩٤	١,٠٣
تخطيط استراتيجية الجودة	مدير دائرة النشاط الرياضي	١٢	٤,٠٩	٠,٤٥
	مشرف رياضي	٥٧	٣,٢٠	٠,٨٠
	مدرب رياضي	٣٣	٢,٩٨	٠,٩٨
استخدام الموارد البشرية	مدير دائرة النشاط الرياضي	١٢	٤,١٣	٠,٥٠
	مشرف رياضي	٥٧	٢,٩٧	٠,٩٦
	مدرب رياضي	٣٣	٢,٨١	٠,٩٤
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	مدير دائرة النشاط الرياضي	١٢	٤,١٠	٠,٤٧
	مشرف رياضي	٥٧	٣,١٢	٠,٧٦
	مدرب رياضي	٣٣	٣,٠٢	٠,٩١
مخرجـــــات الجودة	مدير دائرة النشاط الرياضي	١٢	٤,٠٦	٠,٤٨
	مشرف رياضي	٥٧	٣,١٩	٠,٨٨
	مدرب رياضي	٣٣	٣,٠٧	٠,٨٩
رضـــــا الطالب	مدير دائرة النشاط الرياضي	١٢	٣,٩٦	٠,٦٦
	مشرف رياضي	٥٧	٣,٠٣	٠,٨٥
	مدرب رياضي	٣٣	٣,٠١	١,٠٢
الكلي	مدير دائرة النشاط الرياضي	١٢	٤,٠٦	٠,٤٦
	مشرف رياضي	٥٧	٣,٠٨	٠,٧٩
	مدرب رياضي	٣٣	٢,٩٩	٠,٨٩

يبين الجدول وجود تباين في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة في درجة تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضة في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهه نظر العاملين .

جدول (٣١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر العاملين (مديرين ، ومدربين ، ومشرفين) .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	١١,٨٦	٢	٥,٩٣	٩,١٨	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٣,٩٤	٩٩	٠,٦٥		
	الكلي	٧٥,٨٠	١٠١			
المعلومات وتحليلها	بين المجموعات	١٠,١٨	٢	٥,٠٩	٦,٣١	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٧٩,٩٢	٩٩	٠,٨١		
	الكلي	٩٠,١٠	١٠١			
تخطيط استراتيجية الجودة	بين المجموعات	١٠,٩٧	٢	٥,٤٨	٧,٨٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٨,٨٠	٩٩	٠,٦٩		
	الكلي	٧٩,٧٧	١٠١			
استخدام الموارد البشرية	بين المجموعات	١٦,١٧	٢	٨,٠٨	٩,٦٧	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٨٢,٧٣	٩٩	٠,٨٤		
	الكلي	٩٨,٩٠	١٠١			
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	بين المجموعات	١١,١٦	٢	٥,٥٨	٩,١٠	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٠,٧٤	٩٩	٠,٦١		
	الكلي	٧١,٩٠	١٠١			
مخرجات الجودة	بين المجموعات	٩,٠٣	٢	٤,٥٢	٦,٢٧	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٧١,٢٧	٩٩	٠,٧٢		
	الكلي	٨٠,٣٠	١٠١			
رضا الطالب	بين المجموعات	٩,٣٣	٢	٤,٦٦	٥,٩٠	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٧٨,٢٢	٩٩	٠,٧٩		
	الكلي	٨٧,٥٥	١٠١			
الكلي	بين المجموعات	١١,٠٣	٢	٥,٥١	٨,٧٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٢,١٠	٩٩	٠,٦٣		
	الكلي	٧٣,١٣	١٠١			

قيمة ف الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٣,٠٩

يبين الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وتشير قيم (ف) المحسوبة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية بين العاملين في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية إذ كانت جميع قيم (ف) المحسوبة لهذه المجالات أعلى من قيم (ف) الجدولية البالغة ٣,٠٩. وعلى جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي ولتحديد مصادر هذه الفروق فقد تم استخدام اختبار REGW للمقارنات البعدية وكما هو موضح في الجدول رقم (٣٢) .

جدول (٣٢)

نتائج اختبار REGW لتحديد مصادر الفروق في مجالات الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المتوسط	المسمى الوظيفي	مشرف رياضي	مدرب رياضي
القيادة	٤,١٩	مدير دائرة النشاط الرياضي	*١,٠٥	*١,٠٧
	٣,١٤	مشرف رياضي		٠,٠٢
	٣,١٢	مدرب رياضي		
المعلومات وتحليلها	٣,٩٢	مدير دائرة النشاط الرياضي	*٠,٩٨	*٠,٩٨
	٢,٩٤	مشرف رياضي		٠
	٢,٩٤	مدرب رياضي		
تخطيط استراتيجية الجودة	٤,٠٩	مدير دائرة النشاط الرياضي	*٠,٨٩	*١,١١
	٣,٢٠	مشرف رياضي		٠,٢٢
	٢,٩٨	مدرب رياضي		
استخدام الموارد البشرية	٤,١٣	مدير دائرة النشاط الرياضي	*١,١٦	*١,٣٢
	٢,٩٧	مشرف رياضي		٠,١٦
	٢,٨١	مدرب رياضي		
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	٤,١٠	مدير دائرة النشاط الرياضي	*٠,٩٨	*١,٠٨
	٣,١٢	مشرف رياضي		٠,١
	٣,٠٢	مدرب رياضي		
مخرجات الجودة	٤,٠٦	مدير دائرة النشاط الرياضي	*٠,٨٧	*٠,٩٩
	٣,١٩	مشرف رياضي		٠,١٢
	٣,٠٧	مدرب رياضي		
رضا الطلب	٣,٩٦	مدير دائرة النشاط الرياضي	*٠,٩٣	*٠,٩٥
	٣,٠٣	مشرف رياضي		٠,٠٢
	٣,٠١	مدرب رياضي		
الكلي	٤,٠٦	مدير دائرة النشاط الرياضي	*٠,٩٨	*١,٠٧
	٣,٠٨	مشرف رياضي		٠,٠٩
	٢,٩٩	مدرب رياضي		

يبين الجدول نتائج اختبار REGW لتحديد مصادر الفروق في تقويم مجـالات الدراسـة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي إذ تبين قيم المتوسطات أن الفروق في المتوسطات كانت بين مدير دائرة النشاط الرياضي والمشرف الرياضي ولصالح مدير دائرة النشاط الرياضي ، وكذلك كانت الفروق بين مدير دائرة النشاط الرياضي والمدرب الرياضي ولـصالح مـدير دائـرة النـشاط الرياضي أيضاً وعلى جميع مجالات الدراسة وكذلك البعد الكلي.

جدول (٣٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة (حكومية ، خاصة) من وجهة نظر العاملين .

(ن=١٠٢)

المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيادة	حكومية	٧٩	٣,١٥	٠,٨٧	٢,٢٢	٠,٠٢٨	دال
	خاصة	٢٣	٣,٦٠	٠,٧٦			
المعلومات وتحليلها	حكومية	٧٩	٢,٩٢	٠,٩٥	٢,٧٣	٠,٠٠٧	دال
	خاصة	٢٣	٣,٥١	٠,٧٧			
تخطيط استراتيجية الجودة	حكومية	٧٩	٣,١٠	٠,٨٧	٢,٩٤	٠,٠٠٤	دال
	خاصة	٢٣	٣,٧٠	٠,٧٩			
استخدام الموارد البشرية	حكومية	٧٩	٢,٩٩	١,٠٠	١,٢٧	٠,٢٠٥	غير دال
	خاصة	٢٣	٣,٢٩	٠,٩٢			
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	حكومية	٧٩	٣,٠٩	٠,٨٥	٢,٣٩	٠,٠١٩	دال
	خاصة	٢٣	٣,٥٦	٠,٧٤			
مخرجات الجودة	حكومية	٧٩	٣,١٣	٠,٩٠	٢,٦٢	٠,٠١٠	دال
	خاصة	٢٣	٣,٦٧	٠,٧٣			
رضا الطالب	حكومية	٧٩	٣,٠١	٠,٩٧	٢,٤٠	٠,٠١٨	دال
	خاصة	٢٣	٣,٥٣	٠,٦٥			
الكلي	حكومية	٧٩	٣,٠٦	٠,٨٦	٢,٥١	٠,٠١٣	دال
	خاصة	٢٣	٣,٥٥	٠,٧١			

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ١,٩٨

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة (حكومية ، وخاصة) وتشير قيمة (ت) المحسوبة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية على مجالات الدراسة من وجهه نظر العاملين ولصالح الجامعات الخاصة إذ كانت قيم (ت) المحسوبة لهذا المجالات أعلى من القيمة الجدولية البالغة ١,٩٨ باستثناء مجال استخدام الموارد البشرية إذ لم تظهر فروق بين العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في مدى تقويمهم لواقع البرامج والأنشطة الرياضية والتي بلغت قيمة (ت) المحسوبة فيها ١,٢٧ وهي قيمة غير دالة من الناحية الإحصائية لأنها أقل من القيمة الجدولية .

جدول (٣٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الدراسة تبعاً لمتغيـر المؤهـل العلمي من وجهة نظر العاملين .

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف
القيـــــــــــادة	بكالوريوس	٧١	٣,٣١	٠,٨٤
	ماجستير	٢٣	٢,٩٧	٠,٩٧
	دكتوراة	٨	٣,٥٣	٠,٦٤
المعلومات وتحليلها	بكالوريوس	٧١	٣,١٠	٠,٩٧
	ماجستير	٢٣	٢,٨٣	٠,٩١
	دكتوراة	٨	٣,٣١	٠,٧٥
تخطيط استراتيجية الجودة	بكالوريوس	٧١	٣,٢٨	٠,٩٠
	ماجستير	٢٣	٣,٠١	٠,٨٩
	دكتوراة	٨	٣,٥٦	٠,٦٨
استخدام الموارد البشرية	بكالوريوس	٧١	٣,١٤	٠,٩٨
	ماجستير	٢٣	٢,٧٠	٠,٩٩
	دكتوراة	٨	٣,٣١	٠,٨٩
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	بكالوريوس	٧١	٣,٢٥	٠,٨٦
	ماجستير	٢٣	٢,٩٥	٠,٨٤
	دكتوراة	٨	٣,٤٦	٠,٥٣
مخرجـــــــات الجودة	بكالوريوس	٧١	٣,٣١	٠,٩٢
	ماجستير	٢٣	٣,٠١	٠,٨٧
	دكتوراة	٨	٣,٤٨	٠,٦٢
رضـــــــا الطالب	بكالوريوس	٧١	٣,١٩	٠,٩٢
	ماجستير	٢٣	٢,٨٩	١,٠٣
	دكتوراه	٨	٣,٣٤	٠,٦٧
الكلي	بكالوريوس	٧١	٣,٢٢	٠,٨٦
	ماجستير	٢٣	٢,٩١	٠,٨٧
	دكتوراة	٨	٣,٤٣	٠,٦٤

جدول (٣٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر العاملين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيـــــــــادة	بين المجموعات	٢,٦٦	٢	١,٣٣	١,٨٠	٠,١٧١
	داخل المجموعات	٧٣,١٤	٩٩	٠,٧٤		
	الكلي	٧٥,٨٠	١٠١			
المعلومات وتحليلها	بين المجموعات	١,٨٥	٢	٠,٩٢	١,٠٤	٠,٣٥٨
	داخل المجموعات	٨٨,٢٦	٩٩	٠,٨٩		
	الكلي	٩٠,١٠	١٠١			
تخطيط استراتيجية الجودة	بين المجموعات	٢,١٩	٢	١,١٠	١,٤٠	٠,٢٥٢
	داخل المجموعات	٧٧,٥٧	٩٩	٠,٧٨		
	الكلي	٧٩,٧٧	١٠١			
استخدام الموارد البشرية	بين المجموعات	٣,٩٩	٢	١,٩٩	٢,٠٨	٠,١٣٠
	داخل المجموعات	٩٤,٩١	٩٩	٠,٩٦		
	الكلي	٩٨,٩٠	١٠١			
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	بين المجموعات	٢,١٢	٢	١,٠٦	١,٥٠	٠,٢٢٨
	داخل المجموعات	٦٩,٧٩	٩٩	٠,٧٠		
	الكلي	٧١,٩٠	١٠١			
مخرجات الجودة	بين المجموعات	٢,٠١	٢	١,٠٠	١,٢٧	٠,٢٨٥
	داخل المجموعات	٧٨,٣٠	٩٩	٠,٧٩		
	الكلي	٨٠,٣٠	١٠١			
رضـــــا الطالب	بين المجموعات	١,٩٤	٢	٠,٩٧	١,١٢	٠,٣٣٠
	داخل المجموعات	٨٥,٦١	٩٩	٠,٨٦		
	الكلي	٨٧,٥٥	١٠١			
الكلي	بين المجموعات	٢,٣٣	٢	١,١٦	١,٦٣	٠,٢٠٢
	داخل المجموعات	٧٠,٨٠	٩٩	٠,٧٢		
	الكلي	٧٣,١٣	١٠١			

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٣,٠٩

يبين الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر العاملين وتشير قيمة (ف) المحسوبة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي تقويم العاملين في دوائر النشاط الرياضي لواقع البرامج والأنشطة الرياضية إذ كانت قـيم (ف) المحسوبة لهذه المجالات وللمجال الكلي أقل من قيمة (ف) الجدولية البالغة ٣,٠٩.

جدول (٣٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس من وجهة نظر العاملين .

(ن=١٠٢)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيـــــــــــادة	ذكر	٨١	٣,٢٣	٠,٨٥	٠,٤٩	٠,٦٢٤	غير دال
	أنثى	٢١	٣,٣٤	٠,٩٦			
المعلومات وتحليلها	ذكر	٨١	٣,٠٤	٠,٩٣	٠,٢٠	٠,٨٣٨	غير دال
	أنثى	٢١	٣,٠٩	١,٠٢			
تخطيط استراتيجية الجودة	ذكر	٨١	٣,٢١	٠,٨٩	٠,٦٨	٠,٤٩٢	غير دال
	أنثى	٢١	٣,٣٦	٠,٨٨			
استخدام الموارد البشرية	ذكر	٨١	٣,٠٤	٠,٩٨	٠,٢٣	٠,٨١٢	غير دال
	أنثى	٢١	٣,١٠	١,٠٥			
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	ذكر	٨١	٣,٢٠	٠,٨٤	٠,١٢	٠,٩٠٠	غير دال
	أنثى	٢١	٣,١٨	٠,٨٦			
مخرجـــــات الجودة	ذكر	٨١	٣,٢٤	٠,٨٨	٠,١٨	٠,٨٥٣	غير دال
	أنثى	٢١	٣,٢٩	٠,٩٧			
رضـــــــــا الطالب	ذكر	٨١	٣,١٣	٠,٩٠	٠,٠٦	٠,٩٤٦	غير دال
	أنثى	٢١	٣,١٤	١,٠٥			
الكلي	ذكر	٨١	٣,١٦	٠,٨٣	٠,٢٦	٠,٧٩٠	غير دال
	أنثى	٢١	٣,٢١	٠,٩٤			

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ١,٩٨

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لمجـالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس من وجهة نظر العاملين إذ تشير قيمة (ت) المحسوبة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة وعلـى المجـال الكلـي إذ كانـت قـيم (ت) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية البالغة ١,٩٨ .

السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم البرامج والأنشطة الرياضية فـي دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظـر الطلبة تبعاً لمتغير (الجامعة ، والكلية ، والجنس ، ونوع اللعبة) ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لكل فقرة من فقرات المجال والجداول ذات الأرقام (٣٦) ، (٣٧) ، (٣٨)

(٣٩) توضح ذلك .

جدول (٣٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة من وجهة نظر الطلبة .

(ن=١٦٠)

المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيـــــــــــادة	حكومية	٧٠	٣,٠٢	٠,٨٤	٨,٩٦	٠,٠٠	دال
	خاصة	٩٠	٤,٠٩	٠,٦٨			
المعلومات وتحليلها	حكومية	٧٠	٢,٨٦	٠,٨٦	٨,٥٨	٠,٠٠	دال
	خاصة	٩٠	٣,٩٤	٠,٧٢			
تخطيط استراتيجية الجودة	حكومية	٧٠	٣,٠٠	٠,٩٠	٨,٠٦	٠,٠٠	دال
	خاصة	٩٠	٤,٠٢	٠,٧٠			
استخدام الموارد البشرية	حكومية	٧٠	٣,٠١	٠,٩٣	٨,٥١	٠,٠٠	دال
	خاصة	٩٠	٤,٠٧	٠,٦٤			
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	حكومية	٧٠	٣,٠٦	٠,٨٥	٨,٦٥	٠,٠٠	دال
	خاصة	٩٠	٤,١١	٠,٦٩			
مخرجـــات الجودة	حكومية	٧٠	٣,١١	٠,٩٤	٨,٢٠	٠,٠٠	دال
	خاصة	٩٠	٤,١٥	٠,٦٦			
رضـــــا الطالب	حكومية	٧٠	٣,١٠	٠,٨٥	٧,١٣	٠,٠٠	دال
	خاصة	٩٠	٤,٠٢	٠,٧٨			
الكلي	حكومية	٧٠	٣,٠٢	٠,٧٧	٩,٤٧	٠,٠٠	دال
	خاصة	٩٠	٤,٠٦	٠,٦١			

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ١,٩٩

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لمجـالات الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة من وجهة نظر الطلبة إذ تشير قيمة (ت) المحسوبة إلـى وجـود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقويم الطلبة لواقع البرامج والأنشطة الرياضية إذ كانت قيم (ت) المحسوبة أعلى من القيمة الجدولية البالغة ١,٩٩ وكانت دلالات هـذه الفـروق لـصالح الجامعات الخاصة وعلى جميع مجالات الدراسة .

جدول (٣٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير الكلية من وجهة نظر الطلبة .

(ن=١٦٠)

المجال	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيـــــــــادة	إنسانية	٩٠	٣,٧٦	٠,٩٦	٢,١٧	٠,٠٣	دال
	علمية	٧٠	٣,٤٤	٠,٨٥			
المعلومات وتحليلها	إنسانية	٩٠	٣,٦٠	٠,٩٨	٢,٠٠	٠,٠٤	دال
	علمية	٧٠	٣,٣٠	٠,٨٨			
تخطيط استراتيجية الجودة	إنسانية	٩٠	٣,٧٠	١,٠٠	١,٩٧	٠,٠٥	دال
	علمية	٧٠	٣,٤١	٠,٨٢			
استخدام الموارد البشرية	إنسانية	٩٠	٣,٧٠	١,٠٠	١,٤٦	٠,١٤	غير دال
	علمية	٧٠	٣,٤٩	٠,٨٤			
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	إنسانية	٩٠	٣,٧٦	٠,٩٨	١,٦٢	٠,١٠	غير دال
	علمية	٧٠	٣,٥٢	٠,٨٤			
مخرجـــات الجودة	إنسانية	٩٠	٣,٧٩	١,٠٠	١,٣٩	٠,١٦	غير دال
	علمية	٧٠	٣,٥٨	٠,٨٧			
رضـــــا الطالب	إنسانية	٩٠	٣,٧٢	٠,٩٨	١,٥٨	٠,١١	غير دال
	علمية	٧٠	٣,٤٨	٠,٨٥			
الكلي	إنسانية	٩٠	٣,٧٢	٠,٩٣	١,٩٦	٠,٠٥	غير دال
	علمية	٧٠	٣,٤٦	٠,٧٣			

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ١,٩٦

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لمجـالات الدراسة تبعاً لمتغير الكلية من وجهة نظر الطلبة إذ تشير قيم (ت) المحسوبة إلى وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية علـى مجـال القيـادة ومجـال المعلومات وتحليلها ومجال تخطيط استراتيجية الجودة إذ كانت قيم (ت) المحسوبة لهذه المجالات (٢,١٧ و ٢,٠٠ و ١,٩٧) أعلى من قيمة ت الجدولية ١,٩٦ بينمـا كانـت بـاقي قـيم (ت) المحسوبة لباقي المجالات غير دالة إحصائيا إذ كانت قيم (ت) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية البالغة ١,٩٦.

جدول (٣٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس من وجهة نظر الطلبة .

(ن=١٦٠)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيـــــــــــــادة	ذكر	٨٠	٣,٦٢	٠,٨٩	٠,٠٧	٠,٩٣	غير دال
	أنثى	٨٠	٣,٦٣	٠,٩٥			
المعلومات وتحليلها	ذكر	٨٠	٣,٤٥	٠,٩٢	٠,٢٤	٠,٨٠	غير دال
	أنثى	٨٠	٣,٤٨	٠,٩٩			
تخطيط استراتيجية الجودة	ذكر	٨٠	٣,٥٥	٠,٩٧	٠,٢٧	٠,٧٨	غير دال
	أنثى	٨٠	٣,٥٩	٠,٩١			
استخدام الموارد البشرية	ذكر	٨٠	٣,٥٩	٠,٩٥	٠,٢٤	٠,٨٠	غير دال
	أنثى	٨٠	٣,٦٣	٠,٩٣			
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	ذكر	٨٠	٣,٦٧	٠,٨٧	٠,٢٢	٠,٨٢	غير دال
	أنثى	٨٠	٣,٦٤	٠,٩٨			
مخرجـــات الجودة	ذكر	٨٠	٣,٦٧	٠,٩٠	٠,٤١	٠,٦٧	غير دال
	أنثى	٨٠	٣,٧٣	٠,٩٩			
رضـــــــا الطالب	ذكر	٨٠	٣,٦١	٠,٨٨	٠,٠٦	٠,٩٤	غير دال
	أنثى	٨٠	٣,٦٢	٠,٩٧			
الكلي	ذكر	٨٠	٣,٥٩	٠,٨١	٠,١٧	٠,٨٦	غير دال
	أنثى	٨٠	٣,٦٢	٠,٩٠			

قيمة(ت) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ١,٩٦

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لمجـالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس من وجهة نظر الطلبة إذ تشير قيم (ت) المحسوبة إلى عـدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقويمهم لواقع البرامج والأنشطة الرياضية إذ كانت جميع قيم (ت) المحسوبة لهذا المجالات أقل من قيمة (ت) الجدولية البالغة ١,٩٦ مما يعني تطابق وجهات النظر بين الذكور والإناث على مجالات الدراسة .

جدول (٤٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير اللعبة من وجهة نظر الطلبة .

(ن=١٦٠)

المجال	اللعبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيـــــــــــــادة	لعبة جماعية	٨٢	٣,٥٣	٠,٨٨	١,٢٣	٠,٢١	غير دال
	لعبة فردية	٧٨	٣,٧١	٠,٩٦			
المعلومات وتحليلها	لعبة جماعية	٨٢	٣,٣٥	٠,٩٠	١,٥٨	٠,١١	غير دال
	لعبة فردية	٧٨	٣,٥٩	٠,٩٩			
تخطيط استراتيجية الجودة	لعبة جماعية	٨٢	٣,٥١	٠,٩٢	٠,٨٩	٠,٣٧	غير دال
	لعبة فردية	٧٨	٣,٦٤	٠,٩٥			
استخدام الموارد البشرية	لعبة جماعية	٨٢	٣,٥٠	٠,٩١	١,٥٣	٠,١٢	غير دال
	لعبة فردية	٧٨	٣,٧٢	٠,٩٦			
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	لعبة جماعية	٨٢	٣,٦٠	٠,٨١	٠,٧٦	٠,٤٤	غير دال
	لعبة فردية	٧٨	٣,٧١	١,٠٣			
مخرجـــــات الجودة	لعبة جماعية	٨٢	٣,٦٠	٠,٩١	١,٤٠	٠,١٦	غير دال
	لعبة فردية	٧٨	٣,٨١	٠,٩٨			
رضــــــا الطالب	لعبة جماعية	٨٢	٣,٥٣	٠,٨٦	١,١٧	٠,٢٤	غير دال
	لعبة فردية	٧٨	٣,٧٠	٠,٩٩			
الكلي	لعبة جماعية	٨٢	٣,٥٢	٠,٧٩	1.34	0.18	غير دال
	لعبة فردية	٧٨	٣,٧٠	٠,٩٢			

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ١,٩٩

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) المحسوبة لمجـالات الدراسة تبعاً لمتغير نوع اللعبة من وجهة نظر الطلبة وتشير قيم (ت) المحسوبة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع اللعبة إذ كانت جميع قيم (ت) المحسوبة أقل مـن القيمة الجدولية البالغة ١,٩٦ مما يعني عدم وجود فروق بين تقويم الطلبة الممارسين للألعـاب الفردية والممارسين للألعاب الجماعية وعلى جميع مجالات الدراسة .

السؤال الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم البرامج والأنشطة الرياضـية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهتـي نظر المديرين والعاملين في دوائر النشاط والطلبة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة لمجالات الدراسة والجدول رقم (٤١) يوضح ذلك .

جدول (٤١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة ت المحـسوبة لاسـتجابات مـديري النـشاط الرياضي و(مدربين ، ومشرفين) والطلبة في مدى تقويمهم لواقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية .

المجال	التصنيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيـــــــــادة	مديرون ومدربون	٣,٢٥	٠,٨٧	٣,٢١	٠,٠٠١
	طلاب	٣,٦٢	٠,٩٢		
المعلومات وتحليلها	مديرون ومدربون	٣,٠٥	٠,٩٤	٣,٤٥	٠,٠٠١
	طلاب	٣,٤٧	٠,٩٥		
تخطيط استراتيجية الجودة	مديرون ومدربون	٣,٢٤	٠,٨٩	٢,٨٨	٠,٠٠٤
	طلاب	٣,٥٧	٠,٩٤		
استخدام الموارد البشرية	مديرون ومدربون	٣,٠٦	٠,٩٩	٤,٥٤	٠,٠٠٠
	طلاب	٣,٦١	٠,٩٤		
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	مديرون ومدربون	٣,٢٠	٠,٨٤	٤,٠١	٠,٠٠٠
	طلاب	٣,٦٥	٠,٩٢		
مخرجات الجـــودة	مديرون ومدربون	٣,٢٥	٠,٨٩	٣,٨١	٠,٠٠٠
	طلاب	٣,٧٠	٠,٩٥		
رضـــــا الطالب	مديرون ومدربون	٣,١٣	٠,٩٣	٤,١١	٠,٠٠٠
	طلاب	٣,٦١	٠,٩٣		
الكلي	مديرون ومدربون	٣,١٧	٠,٨٥	٤,٠٣	٠,٠٠٠
	طلاب	٣,٦١	٠,٨٥		

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى $\alpha \geq$ ٠,٠٥ = ١,٩٦

يبين الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمـة (ت) المحـسوبة لمجـالات الدراسة لكل من الطلاب ومديري النشاط الرياضي والمدربين والمشرفين ، وباسـتعراض قـيم (ت) المحسوبة ومقارنتها بقيمة (ت) الجدولية البالغة ١,٩٦ نجد أن جميع هذه القيم كانت أعلـى من القيمة الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين والطلاب وعلى مجالات الدراسة وأن هذه الفروق كانت لصالح الطلاب وعلى جميع المجالات .

مناقشة النتائج :

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الجداول الإحصائية الخاصة بالدراسة والتي تهدف إلى التعرف إلى واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهتي نظر المديرين والعاملين في النشاط الرياضي والطلبة ، وكذلك التعرف إلى التباين في مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهه نظر المديرين والعاملين تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي ، والجامعة ، والمؤهل العلمي، والجنس) . وكذلك التباين في مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهه نظر الطلبة تبعاً لمتغير (الجامعة ، والكلية ، والجنس ، ونوع اللعبة التي يمارسها) وسيتم مناقشة نتائج الدراسة تبعاً لترتيب تساؤلاتها .

مناقشة نتائج السؤال الأول : ما تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهه نظر المدراء والعاملين ؟

بالرجوع إلى نتائج الجداول ذوات الأرقام من (١٤ – ٢١) تبين أن تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٣,٣٨ %) إذ بلغت الأهمية النسبية لمجال القيادة (٦٥,٠٨ %) ومجال المعلومات وتحليلها (٦١,٠٣ %) ومجال التخطيط الاستراتيجي للجودة (٦٤,٧٥ %) ومجال استخدام الموارد البشرية (٦١,١٣ %) ومجال تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات (٦٣,٩٩ %) ومجال مخرجات الجودة (٦٥,٠٧ %) ومجال رضا الطالب (٦٢,٦١ %) . إذ تعكس هذه النسب درجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ، ويفسر الباحث نتائج الدراسة على النحو التالي :

١ – إن حصول مجال القيادة على المرتبة الأولى وبأهمية نسبية بلغت (٦٥,٠٨ %) وبدرجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة يعكس عدم الوعي الكامل للإدارة العليا بتوفير متطلبات الجودة الشاملة وسوء متابعة التحسينات للأداء وأسلوب العمل وعدم تركيز مصادر المنظمة البشرية والمادية للعمل بما يحقق حاجات الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي فالجودة من وجهه نظر الباحث ترتبط بمدى قدرة القيادات الإدارية في إتباع ممارسات إدارية تهتم بالتحسين المستمر في العمليات والخدمات وخلق الظروف التي تمكن من التغلب على

مشاكل العمل بفاعلية باستخدام الطرق الكمية والتكنولوجية الحديثة ، ويـرى الباحـث أن إدراك ووعي إدارة النشاط الرياضي والعاملين فيها لمفهوم الجودة الشاملة يساعد على الارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة كافة صور التحديات خاصـة أن الجامعـات أصبحت تتبنى استراتيجية التميز والمنافسة مقرونة بإطلاق الطاقات الشبابية الخلاقة من خـلال التفاعل المستمر بين الطلبة والعاملين من أجل تحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي .

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة آل صقر (٢٠٠٦) إذ جاء فيها مجال القيادة فـي المرتبة الأولى من بين جميع مجالات الدراسة لتطوير أنمـوذج لإدارة الجـودة الـشاملة فـي الجامعات السعودية ، ونتائج دراسة الغميز (٢٠٠٤) التي أشارت إلى درجة تقويم متوسـطة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية في مجـال القيـادة ، ونتائج دراسة درادكة (٢٠٠٤) التي أشارت أيضاً إلى درجة تطبيق متوسطة لإدارة الجـودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهه نظر القادة التربويين فـي مجـال القيـادة ، كمـا واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة النوايسة (٢٠٠٤) التي أشارت إلى درجة تطبيق كبيرة لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهه نظر الإداريين في مجال القيادة ونتـائج دراسة المطاعني (٢٠٠٥) التي أشارت إلى درجة تطبيق عالية لمعايير إدارة الجودة الـشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان في مجال القيادة .

٢ – إن حصول مجال مخرجات الجودة على المرتبـة الثانيـة بأهميـة نـسبية بلغـت (٦٥,٠٧ %) وبدرجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية فـي دوائـر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة تشير إلى بقـاء دوائـر النشاط الرياضي تحت مظلة الإدارة التقليدية في العمل وعدم إدراك وفهم الإداريين والعـاملين فيها بالمعايير المرتبطة بالجودة ومتطلباتها التي تدعم اهتمام المشرفين والمدربين بتطوير أنفسهم ومهاراتهم وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه الإدارة والطلبة لتحقيق التقدم والنجـاح ، ويـرى الباحث أن على الجامعات الأردنية البحث عن التميز والتقدم والنجاح من خلال دعـم تطـوير البرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها دوائر النشاط الرياضي مـن أجـل تحـسين وتطـوير مخرجاتها بما يتوافق مع معايير الجودة الشاملة وتتناسب مع متطلبات الحياة المعاصرة وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المطاعني (٢٠٠٥) والتي توصلت إلى درجة تحقق عاليـة لمعايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في مخرجات الجودة الشاملة .

٣ – إن حصول مجال تخطيط استراتيجية الجـودة المرتبـة الثالثـة وبأهميـة نـسبية (٦٤,٧٥ %) وبدرجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية فـي دوائـر

النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ، لا يجعلها ترقى إلى المستوى المأمول من حيث توفر القدرة على تخطيط استراتيجية الجودة لتحسين البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة ، ويرى الباحث أن تخطيط استراتيجية الجودة تحتاج ترجمتها إلى خطوات استراتيجية ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية تتضمن المسؤوليات والأعمال التي سيتم إنجازها خلال التطبيق الفعلي للبرامج الرياضية بحيث يتسنى من خلالها التعرف إلى احتياجات الطلبة في ظل الإمكانات والأدوات المتوفرة . وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الغميز (٢٠٠٤) والتي أظهرت درجة متوسطة لإمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة النوايسة (٢٠٠٤) التي أظهرت درجة كبيرة لإمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لمجال التخطيط الاستراتيجي ودراسة المطاعني (٢٠٠٥) التي أظهرت درجة عالية لتصورات الإداريين والأكاديمين لمعايير إدارة الجودة الشاملة .

٤ – إن حصول مجال تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات المرتبة الرابعة وبأهمية نسبية (٦٣,٩٩ %) وبدرجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، لا تسير كما ينبغي مع أهداف ورسالة الجامعة تجاه أبنائها الطلبة ولا تخضع لعمليات الرقابة المستمرة وتوثيق الأحداث والمراحل المختلفة من اجل إجراء التقويم خلال مراحل متتالية لضمان تحقيق رؤية الجامعة ، واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المطاعني (٢٠٠٥) والتي أظهرت درجة عالية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات .

٥ – إن حصول مجال رضا الطالب المرتبة الخامسة وبأهمية نسبية (٦٢,٦١ %) وبدرجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ، إذ تراوحت فقرات هذا المجال ما بين التقويم بدرجة ضعيفة إلى التقويم بدرجة عالية بحيث تعكس النتائج مدى التباين بين فقرات المجال الأمر الذي يستوجب من إدارات النشاط الرياضي إجراء دراسات فعلية لمعرفة احتياجات الطلبة ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم ، وأن تسعى إلى تركيز كافة الجهود والطاقات البشرية للبحث عن توفير فرص تحقيق الرضا والسعادة للطالب وذلك من خلال خطة عمل يتم متابعتها سنوياً وخلال المراحل الدراسية للطالب إذ يؤكد الطراونة (٢٠٠٣) بأن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل ، وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة بدح (٢٠٠٣) التي تشير إلى أهمية تحقيق رضا الطالب لاعتباره أهم مخرجات العملية التعليمية

وكذلك دراسة Lews & Smith (1997) والتي أشارت إلى أن الالتزام برضا العميل الطالب يعد أحد الأعمدة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ودراسة المطاعني (٢٠٠٥) والتي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالعميل الطالب بمؤسسات التعليم العالي الخاص واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة النوايسة (٢٠٠٤) التي أظهرت درجة عالية لإمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة في مجال رضا الطالب ودراسة ذنيبات (٢٠٠٥) التي توصلت إلى درجة عالية من اهتمام إدارة مراكز اللياقة البدنية بالعميل واعتباره هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيق رغباته واهتماماته .

٦ – إن حصول مجال استخدام الموارد البشرية المرتبة السادسة وبأهمية نسبية (٦١,١٣ %) وبدرجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ، تشير إلى تدني مستوى الاهتمام بالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة ، إذ لا ترقى بهم من حيث الإعداد والتدريب كما يجب على اعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري الفعال الذي يرتبط بنجاح أو فشل المنظمة حيث أكد Lee ، (1983) إلى ضرورة تطوير أداء العاملين لتنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية ، ويرى الباحث أن حشد الجهود ومشاركة الآخرين بكوادر بشرية مدربة ومتخصصة يوصل إلى متطلبات العمل بالجودة الشاملة ويحقق الأهداف ويحرز التقدم والنجاح وأن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تعمل على تدريب موظفيها وإعدادهم وتأهيلهم وتمكينهم من مواكبة كل ماهو جديد في مجال تخصصاتهم إذ تزرع في نفوسهم حب العمل والتفاني من أجله ، وتسعى إلى كسب ثقتهم من خلال تفويض الصلاحيات والمسؤوليات وغرس روح التعاون والعمل الجماعي وتوزيع الأعباء لإتمام إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بنجاح .

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة النيادي (١٩٩٩) التي توصلت إلى أن منظمات الخدمة المدنية في دولة الإمارات العربية المتحدة تعي حقيقة أن نجاحها يعتمد على أداء موظفيها في مختلف المستويات ، ودراسة آل صقر (٢٠٠٦) التي أشارت نتائجها إلى الاهتمام بالموارد البشرية لتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وكذلك دراسة درادكة (٢٠٠٤) ودراسة الغميز (٢٠٠٤) واللتان أشارتا إلى درجة تحقق متوسطة لإدارة الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية ودراسة أبو الهيجاء (٢٠٠٦) والتي تشير إلى إدراك جيد لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العمل بروح الفريق الواحد لمواجهه المشكلات والعقبات بهدف تحقيق الأهداف ، ودراسة الكيومي (٢٠٠٢) التي أشارت نتائجها إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في سلطنة عمان أكدوا على أن الإدارة تشجع

على تشكيل فرق العمل لإزالة العوائق التي تعيق تقدم العمل ، واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة ذنيبات (٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن مراكز اللياقة البدنية تحرص بدرجة عالية على تنمية وتطوير العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم الإدارية والعمل على مكافأة العاملين على مبادراتهم واقتراحاتهم .

٧ – حصول مجال المعلومات وتحليلها المرتبة السابعة وبأهمية نسبية (٦١,٠٣ %) وبدرجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة إذ تراوحت درجة تقويم فقرات المجال مابين الضعيفة والمتوسطة والتي تؤكد على ضرورة وعي إدارة النشاط الرياضي وزيادة اهتمامها بتوفير قاعدة معلومات وبيانات متنوعة محوسبة ويدوية والتي تمثل عصب العمل الإداري الناجح والشريان المغذي له بحيث تستخدم هذه البيانات في عمليات التقويم والتعديل وتقديم الأفضل دائماً . ويرى الباحث أننا اليوم نعيش في عصر التكنولوجيا والتقدم العلمي والسرعة في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة عبر شبكات الحاسوب ، لذا لابد من استخدام أساليب متطورة وحديثة في عمليات جمع المعلومات والبيانات وتخزينها ضمن قاعدة تمكن الطالب من الحصول على المعلومات المتعلقة بالبرامج والأنشطة الرياضية المقدمة ، ويقع على عاتق الإدارة العليا تسهيل عملية تمرير وتبادل المعلومات مع ممثلي النشاط الرياضي بالكليات المختلفة ليتسنى للطلبة من خارج الجامعة ومن داخلها الاستفادة من هذه البيانات وتقديم الأفكار والمقترحات والآراء التي تخدم إخراج العمل بصورة أفضل ، وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة درادكة (٢٠٠٤) التي توصلت إلى أنه لابد من تحليل ودراسة المعلومات والبيانات المرتبطة بالطلبة لدعم وتحديد الأولويات وربطها بحاجة سوق العمل ، وأظهرت درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال نظام المعلومات من وجهه نظر القادة التربويين، ونتائج دراسة بدح (٢٠٠٣) والتي أشارت إلى اهتمام الجامعة بنظام حوسبة المعلومات وتحليلها وتوفير قاعدة معلومات تخزن فيها كافة البيانات إذ تساعد هذه المعلومات الجامعة على رسم سياسة تعاملها مع عملائها وتلبية مطالبهم وتحقيق توقعاتهم وتحقيق الرضا لديهم ، واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المطاعني (٢٠٠٥) ودراسة النوايسة (٢٠٠٤) إذ أشارتا إلى إمكانية تطبيق عالية في مجال المعلومات وتحليلها .

مناقشة نتائج السؤال الثاني : ما تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي ؟

بالرجوع إلى نتائج الجداول ذات الأرقام من (٢٢ – ٢٩) تبين أن تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهه نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي جاءت بدرجة موافقة عالية وبأهمية نسبية بلغت (٧٢,١٠%) إذ بلغت الأهمية النسبية لمجال مخرجات الجودة (٧٣,٩٨%) ومجال تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات (٧٣,٠٨%) ومجال القيادة (٧٢,٤٣%) ومجال رضا الطالب (٧٢,٢٩%) ومجال استخدام الموارد البشرية (٧٢,١٧%) ومجال تخطيط استراتيجية الجودة (٧١,٤٧%) ومجال المعلومات وتحليلها (٦٩,٣١%) إذ تعكس الأهمية النسبية درجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهه نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي فيما عدا مجال المعلومات وتحليلها إذ تعكس الأهمية النسبية درجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية ويفسر الباحث هذه النتائج كما يلي :

١. حصول مجال مخرجات الجودة على المرتبة الأولى بأهمية نسبية بلغت (٧٣,٩٨%) وبدرجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهه نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي إذ تشير الأهمية النسبية إلى أن الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي يؤكدون حرص إدارة النشاط الرياضي على الاهتمام بتوفير الامكانات المناسبة لإنجاح تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب لتحقيق أهداف وتطلعات الإدارة من خلال دعم إدارة النشاط الرياضي جودة البرامج والأنشطة الرياضية المساهمة في عمليات التطوير والنجاح المستمر للإدارة ، والعمل على المراجعة والتحليل المستمر لكافة برامجها للتأكيد على تحقيقها للأهداف وتحديدها للأخطاء للوقاية منها لاحقاً ، كما وتعمل إدارة النشاط الرياضي على وضع معايير خاصة وواضحة لنوعية الخدمات المقدمة للطلبة وتسعى إلى اعتماد مواصفات عالمية للأجهزة والأدوات المستخدمة للمساهمة في إنجاح تنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية ، ويرى الباحث أن دائرة النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية هي إحدى المنافذ والبوابات الرئيسية التي يستطيع

الطالب من خلال الاشتراك في برامجها وأنشطتها الرياضية المتنوعة أن يرتقي بمهاراته وقدراته البدنية والصحية ويحقق الشهرة والسمعة لنفسه أولاً وللجامعة المنتسب إليها ثانياً .

٢. حصول مجال تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات المرتبة الثانية وبأهمية نسبية بلغت (٧٣,٠٨%) وبدرجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهه نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي ، وتشير هذه النتيجة إلى أن لدى الطلبة القناعة التامة بالبرامج والأنشطة الرياضية التي تعدها وتنفذها إدارة النشاط الرياضي إذ يتمثل ذلك من خلال حرص إدارة النشاط الرياضي على إعداد وتنفيذ برامج رياضية تحضى بقبول وبرضا الطلبة وتتناسب مع اهتماماتهم وتطلعاتهم الآنية والمستقبلية وترتقي إلى مستوى عال من الجودة ولتحقق الأهداف بشكل منتظم ، كما وتحرص إدارة النشاط الرياضي على تحديد المتطلبات المادية والبشرية على شكل خطة عمل يتم متابعتها وتنفيذها والعمل على متابعة الصيانة الدورية للأجهزة والأدوات المستخدمة واستخدام أساليب متنوعة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمة المقدمة يمكن الاستفادة منها في عمليات الإعداد والتنفيذ والتقويم . ويرى الباحث أن الجهود منصبة نحو الاهتمام بنوعية البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة وأن الإدارة تحرص على التحسين والتطوير المستمر لهذه البرامج لاعتبار الطالب هو الهدف الأساسي إذ تحرص إدارة النشاط الرياضي على متابعة الرقابة والتقويم المستمر على كافة عمليات التطبيق لضمان تحقيق نتائج إيجابية تليق بمستوى وسمعة الجامعة وتتناسب مع معطيات ومتطلبات الجودة الشاملة .

٣. حصول مجال القيادة على المرتبة الثالثة وبأهمية نسبيه بلغت (٧٢,٤٣%) وبدرجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهه نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي تشير إلى أن الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي لديهم ارتباط مباشر مع الإدارة وعلى اطلاع بكافة البرامج والأنشطة الرياضية التي تقدم إليهم ولديهم شعور إيجابي تجاه إدارة النشاط الرياضي وقناعة تامة بكافة الأعمال والإجراءات المتبعة لتنفيذ الواجبات الموكلة إليهم إذ يظهر ذلك من خلال دعم الإدارة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لما يعترضها من مشاكل بشكل فوري دون تأجيل للوقوف على أسبابها ، وإيجاد الحلول المناسبة لها ، والعمل على تطوير علاقاتها مع الآخرين، وتداول المعلومات مع ممثلي النشاط الرياضي ، وتوفير المرافق والأجهزة الرياضية المناسبة التي تسهم في تنفيذ البرامج المختلفة بأفضل مستوى لرفع كفاءة المدربين والمشرفين وترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها لديهم وابتكار وتطوير أهداف جديدة لتحسين مستوى

ونوعية البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة للطلبة ، ويرى الباحث أن متطلبات القيـادة تعنـى بالدرجة الأولى بتسهيل مهمة إعداد وتنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة للطلبة ومواجهة كافة الصعوبات والتحديات وهي مسؤولة بشكل مباشر عن تـوفير فـرص تحقيـق الأهـداف للوصول إلى الإنجاز المطلوب تماشياً مع احتياجات واهتمامات الطلبة المختلفة وانـسجاماً مـع رؤية ورسالة الجامعة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اليعقوبي (٢٠٠٤) إذ أشارت نتائجها إلـى درجة دعم مرتفعة لمجال القيادة من وجهة نظر عملائها. .

٠٤ حصول مجال رضا الطالب على المرتبة الرابعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٢,٢٩%) وبدرجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائـر النـشاط الرياضـي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة الممارسين للنـشاط الرياضي تشير إلى أن الطلبة لديهم شعور بالرضا تجاه الخدمات المقدمة لهم ويؤكـدون سـعي إدارة النشاط الرياضي على تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم ويتمثل ذلك من خلال سعي إدارة النشاط الرياضي إلى إيجاد علاقات إيجابية قائمة على الاحترام والتعاون المتبادل من أجل تحقيق الأهداف والوصول لمستوى الإنجاز المطلوب ،ومن أجل زيادة اهتمام الطلبـة وكـسب ثقـتهم وتحفيزهم للمشاركة تقوم إدارة النشاط الرياضي بتجهيز المرافق الـصحية ، وغـرف تبـديل الملابس ، والاستراحة ، والملاعب الرياضية لتهيئة الأجواء التي يمكن من خلالها التخلص من السلوكيات العدوانية والإعداد لحياة المواطنة الصالحة كما وتسعى إدارة النشاط الرياضي إلـى مشاركة الطلبة من خلال وسائل الاتصال المختلفة في عمليات التخطـيط للبـرامج والأنـشطة الرياضية باعتبارهم العنصر الأساسي والمستفيد الأول من الخدمات المقدمـة إلـيهم ، ويـرى الباحث أن الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي يتكيفون في ظل الظروف التـي تفرضـها إدارة النشاط الرياضي على صعيد الإمكانات الرياضية والتجهيزات المختلفة والمباني المتـوفرة فهـم يحتاجون إلى قضاء وقت فراغ ممتع ومفيد يلبي احتياجاتهم ، ويحقق رغبـاتهم ويولـد لـديهم الشعور بالسعادة والرضا ، ويكسبهم اللياقة البدنية والصحية ، ليتمكنوا من مواجهـة متطلبـات الحياة العملية القادمة .وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة Huang ، (2000) التي أظهرت قناعـة الطلبة بالتجهيزات الرياضية ، والمرافق ، والامكانات ، والملاعب التي توفر لهم ، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ناجي (١٩٩٨) والتي أظهرت مستوى متدنٍ مـن الرضـا للطلبة عن الخدمات المقدمة إليهم .

٠٥ حصول مجال استخدام الموارد البشرية على المرتبة الخامسة وبأهمية نسبية بلغت (٧٢,١٧%) وبدرجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي تشير إلى أن الطلبة يؤكدون اهتمام إدارة النشاط الرياضي بإعداد وتدريب الكوادر البشرية على كيفية تنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية المتنوعة إذ يمكن تلمس ذلك من خلال نوعية البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة وطريقة تنفيذها والنتائج المتحققة منها ويتمثل ذلك من خلال قيام إدارة النشاط الرياضي باختيار حاجاتها من العاملين وفق معايير وأسس واضحة إذ تهتم بمشاركتهم بوضع الأهداف وتقديم الاقتراحات فيما يتعلق بالبرامج والأنشطة الرياضية وتشجع مبادرتهم بالمشاريع والأفكار الإبداعية لتوكيد الجودة والتميز فيها كما وتعتمد إدارة النشاط الرياضي الجدارة للحكم على أداء المشرفين والمدربين وتحفيز العمل الجماعي وبروح الفريق الواحد لتنفيذ الأعمال والمسؤوليات المختلفة . ويرى الباحث في الموارد البشرية أساس في التغيير والتطوير إذ تساهم في تقديم المدخلات اللازمة والضرورية لإنجاح تنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية ، وان نجاح أي مؤسسة رياضية لايتم إلا من خلال استعداد العاملين لديها على إنجاح تنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية بشتى أشكالها وصورها ومشاركتهم في عمليات التخطيط والتقويم والرقابة وتوضيح سياسة التحفيز لديهم والعمل بروح الفريق الواحد إذ يشكل ذلك نقطة تحول للعمل بإدارة الجودة الشاملة الذي يساعد العاملين دائماً على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم المختلفة ويجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار ورسم صورة مشرقة للجامعة تظهر من خلال النتائج والأهداف المتحققة .

٠٦حصول مجال تخطيط استراتيجية الجودة على المرتبة السادسة وبأهمية نسبية بلغت (٧١,٤٧%) وبدرجة موافقة عالية لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي تشير إلى أن الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي يشعرون بمدى انسجام وتناغم خطط إدارة النشاط الرياضي مع الأهداف المرجو تحقيقها ،ويظهر ذلك من خلال حرص إدارة النشاط الرياضي على الاهتمام بالخطط الاستراتيجية النابعة من خطة ورسالة الجامعة والعمل على تحقيق التميز والتفوق على الجامعات الأخرى بالبرامج الرياضية المقدمة والحرص على متابعة وتنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة للعام الجامعي أولاً بأول وبشكل كامل إذ تشمل الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى تمهيداً للتحول لنظام الجودة الشاملة ، وكذلك إيجاد قنوات اتصال ذات كفاءة عالية مع دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأخرى

للاستفادة منها في تبادل الخبرات والمهارات حول عملية إعداد وتنفيذ البرامج الرياضية . ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يمثل الجانب الحيوي للإدارة وهي عملية متكاملة ومترابطة تنبثق من خطة ورسالة الجامعة الهادفة إلى التركيز على الطالب وإعداده إعداداً متكاملاً من جميع الجوانب ، إذ يشعر الطالب بان هناك خططاً واستراتيجيات محددة وواضحة تسعى بالنهوض بالجوانب البدنية والصحية والنفسية والاجتماعية وذات علاقة بحاجاته ورغباته وطموحاته لدعم التقدم والنجاح وتحقيق الأهداف والوصول إلى التميز والتفوق .

٧. حصول مجال المعلومات وتحليلها على المرتبة السابعة وبأهمية نسبية بلغت (٦٩,٣١%) وبدرجة موافقة متوسطة لتقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجود الشاملة من وجهة نظر الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي تشير إلى أن الطلبة يجدون بأن عملية توفر البيانات والمعلومات عن كافة عناصر إدارة النشاط الرياضي يشكل نقطة البداية لقياس التقدم نحو الأهداف والتعرف على مدى فاعلية جهود التطور والتحسين لكافة البرامج والأنشطة الرياضية ويظهر ذلك من خلال تطبيق درجة اعتمادية عالية في عملية جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأنشطة الرياضية واستخدام سجلات ومعلومات موثقة للمساعدة في اختيار ووضع البرامج الرياضية ضمن معايير واضحة لضمان الكفاءة والجودة فيها ، وبما أن الجامعات تسعى إلى مواكبة عصر التكنولوجيا وعصر المعلومات والاتصالات والإنترنت ؛ لذا يرى الباحث أن توفر البيانات والمعلومات في الوقت المناسب الذي تحتاجه الإدارة يتيح فرص متابعة ودعم تطوير العمليات الداخلية ، وأن وجود قاعدة معلومات دقيقة تمكن الطالب من التواصل مع إدارة النشاط الرياضي للتعرف إلى كل ماهو جديد من برامج وأنشطة رياضية لا منهجية وأي خدمات أخرى تقدمها إدارة النشاط الرياضي .

<u>مناقشة السؤال الثالث</u> : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقـويم البـرامج والأنـشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين والعاملين في دوائر النشاط الرياضي تبعاً لمتغير (المـسمى الـوظيفي ، والجامعة ، والمؤهل العلمي ، والجنس) ؟

أولاً : متغير المسمى الوظيفي :

بالرجوع إلى نتائج الجداول ذات الأرقام من (٣٠ – ٣٢) تبين وجود فروق ذات دلالـة إحصائية في تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النـشاط الرياضـي بالجامعـات الأردنية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وعلى جميع مجالات الدراسة ، إذ كانت قيمة ((ف) المحسوبة أعلى من قيمة (ف) الجدولية والبالغة (٣,٠٩) وقد كانت الفروق لصالح مدير الدائرة وعلى جميع مجالات الدراسة ، ويعزى الباحث ذلك إلى :

- الخبرة التي يمتلكها مديرو دوائر النشاط الرياضي فيما يتعلق بمجال العمل ، فهم علـى دراية ومعرفة بطبيعة العمل ، ولديهم القدرة على تحديـد متطلباتـه بالاعتمـاد علـى احتياجات الطلبة ، لتحقيق رؤية ورسالة دائرة النشاط الرياضي التـي تمثـل انعكاسـاً لفلسفة ورسالة الجامعة ، إذ إن قيم ومعتقدات المديرين تعكس أصالة النشاط الرياضـي ومساهمة في تحسين نوعية الحياة من خلال وضع برامج رياضية متنوعـة ، وإقامـة علاقات قائمة على الثقة والانفتاح والتطور، وبما يدعم تحقيق أهداف الجودة الشاملة .
- تقارب استجابات المشرفين والمدربين جاءت نتيجة إلى انخراطهم بعمليـات التـدريب وارتباطهم المباشر في إعداد وتنفيذ الأنشطة والبرامج الرياضية التـي تقـدمها دائـرة النشاط الرياضي وتعاملهم المباشر مع بعضهم البعض ومع الطلبـة ، فهـم أشـخاص يعملون في الميدان ويتولون تدريب الفرق الرياضية والإشراف عليها لذلك فقد تكـون لهم نظرة مختلفة واستجابات متقاربة حول تقويمهم لواقع البرامج والأنشطة الرياضية .
- إن طبيعة العلاقة غير رسمية بين العاملين في دوائر النشاط الرياضي إذ ينظـر إلـيهم كقوى مهنية محترفة لديهم قدرات للإبداع والتميز ، لذا فقد تمنحهم فرصة مـشاركتهم، لتنفيذ المهام والواجبات في ظل ظروف متشابهة ، رؤية واحدة حول تقـويمهم لواقـع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية .

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الدرادكة (٢٠٠٤) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وعلى جميع أبعاد الدراسة ، وكذلك نتائج دراسة الكيومي

(٢٠٠٢) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلى مجالات الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المطاعني (٢٠٠٥) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وعلى جميع مجالات الدراسة ، وكذلك نتائج دراسة ذنيبات (٢٠٠٥) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مراكز اللياقة البدنية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ، ونتائج دراسة الغميز (٢٠٠٤) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وعلى مجال (التخطيط ، والقيادة واستخدام الموارد البشرية) ونتائج دراسة آل صقر (٢٠٠٦) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلى جميع أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي فيما عدا مجال الفلسفة ومجال إدارة الموارد البشرية ،ونتائج دراسة النوايسة (٢٠٠٤) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لإمكانية تطبيق إدارة الجود الشاملة في جامعة مؤتة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي .

ثانياً : متغير الجامعة :

بالرجوع إلى الجدول رقم (٣٣) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجامعة (حكومية وخاصة) ولصالح الجامعات الخاصة فيما عدا مجال استخدام الموارد البشرية إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة لجميع المجالات أعلى من قيمة (ت) الجدولية البالغة (١,٩٨) فيما عدا مجال استخدام الموارد البشرية إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية ويعزى ذلك إلى :

- تعد الجامعات الخاصة جامعات ربحية تخوض غمار المنافسة فيما تقدمه من تخصصات أكاديمية وبرامج وأنشطة متنوعة رياضية وثقافية واجتماعية ، وذلك من أجل استقطاب الطلبة للالتحاق بها ، وبالمقارنة بالجامعات الحكومية تتميز الجامعات الخاصة بأنها جامعات حديثة النشء الأمر الذي جعلها تواكب التطورات في كافة المجالات في مبانيها، وأجهزتها ، وإداراتها ، وتقنياتها ، وملاعبها ، وصالاتها الرياضية المتعددة الأغراض إذ تم إنشاؤها بما يتناسب مع متطلبات العصر ويراعى فيها تحقيق رغبات واهتمامات الطلبة في الحاضر والمستقبل .
- يعد التنافس بين الجامعات ليس في طرح التخصصات العلمية المتنوعة فقط ، بل تعدى ذلك إلى إعداد البرامج اللاصفية التي تساعد الطالب على قضاء وقت فراغ ممتع ومثمر

يساهم في إعداده وتأهيله من الناحية العقلية ، والنفسية ، والبدنية ، والصحية لمواجهـه متطلبات الحياة القادمة .

- تهتم الجامعات الخاصة ببناء علاقات قوية مع الطلبـة وتتبنـى اسـتراتيجية مدروسـة لاستقطابهم من خلال دعم سياسة التحسين والتطـوير المـستمر لبرامجهـا وخـدماتها ومواردها البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على تحقيق متطلبـات وأهـداف الجـودة الشاملة .

ثالثاً : متغير المؤهل العلمي :

بالرجوع إلى نتائج الجدولين رقم (٣٤ - ٣٥) تبين عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية في تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النـشاط الرياضـي بالجامعـات الأردنية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع مجالات الدراسـة ، إذ كانت قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية والبالغة (٣,٠٩) وعلى جميع المجـالات ، ويعزى ذلك إلى :

- أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتمامـاً لـدى العديد من الأكاديميين والباحثين والعاملين في هذا المجال وساعد ذلك ظهـور الجـوائز العالمية المرتبطة بالجودة والتي تمنح للمؤسسات المطبقة لمعايير الجـودة الـشاملة ، إذ أصبحت الجودة مفهوماً تتبناه المؤسسات التعليمية والخدمية من أجل الارتقـاء بنوعيـة العنصر البشري وبنوعية الخدمة المقدمة للسعي لتحقيق أهدافها الخاصـة ؛ لـذا فقـد حرصت جميع المؤسسات على نشر ثقافة الجودة لـدى العـاملين لـديها مـن خـلال المحاضرات والندوات التثقيفية وورشات العمل والبرامج التدريبية ؛ لكي يتم ترسيخ هذا المفهوم لدى الجميع والعمل بمضمونه ، وكنتيجة للنجاح الذي حققته المؤسسات المطبقة لهذا المفهوم أصبح انتشاره على نطاق أوسع وأصبح هناك دراية ومعرفة كافيـة لـدى العاملين بالعمل بمتطلباته على اختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية .

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المطاعني (٢٠٠٥) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلى جميع أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ونتائج دراسة الغميز (٢٠٠٤) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلى جميـع أبعـاد الدراسة تبعاً لمتغيـر المؤهـل العلمـي ، واختلفـت نتـائج الدراسـة مـع نتـائج دراسـة الكيومي (٢٠٠٢) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلى جميـع مجـالات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ونتائج دراسة النوايسة (٢٠٠٤) التي أشارت إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لإمكانية تطبيـق مفـاهيم إدارة الجـودة الشاملة في جامعة مؤتة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ونتائج دراسة ذنيبـات (٢٠٠٥) والتـي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فـي مراكـز اللياقة البدنية في الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

رابعاً : متغير الجنس :

بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (٣٦) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس وعلى جميع مجالات الدراسة إذ كانت قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية البالغة (١,٩٨) ويعزى ذلك إلى .

- أن كلا الجنسين لديه اهتمام بنوعية الخدمات المقدمة ، ويمتلك الخبرة والمعرفة ولديـه التزام بالمشاركة الفاعلة وتطوير وتحسين الأداء للارتقاء بالخـدمات المقدمـة للطلبـة والاهتمام بتحسين صورة الأنشطة الرياضية في الجامعة من أجـل تحقيـق الأهـداف والسعي إلى مواصلة التطور والتقدم والنجاح .

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبو الهيجاء (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلى جميع أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير الجنس ، وكذلك نتائج دراسـة ذنيبات (٢٠٠٥) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيـر الجـنس وذلك في بعد الوعي بإدارة الجودة الشاملة وبعد الموارد البشرية .

<u>مناقشة السؤال الرابع</u> : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقـويم البـرامج والأنـشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير (الجامعة ، الكلية ، الجنس ، نوع اللعبة) ؟

أولاً : متغير الجامعة :

بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (٣٧) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقـويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الجامعة (حكومية وخاصة) ولصالح الجامعات الخاصة وعلى جميع مجالات الدراسة ويعزى ذلك إلى :

- أن استقطاب الطلبة للالتحاق بالتخصصات الأكاديمية المطروحة في الجامعات الأردنية أمراً يحتاج إلى دعم من خلال نوعية الخدمات والبرامج المساندة المقدمة ، على اعتبار أن التخصصات الأكاديمية قد تتشابه في الكثير من الجامعات الأردنية ويبقى الاخـتلاف هنا في تميز الجامعات بالبرامج والأنشطة والخدمات الإضافية التي تعدها وتنفذها دائرة النشاط الرياضي بالجامعة ، لذا يبدو واضحاً حرص الجامعات الخاصـة علـى دعـم نشاطاتها المختلفة وحث العاملين لديها على مراعاة اهتمامات ورغبات الطلبة والعمـل بآرائهم ومقترحاتهم المختلفة من أجل المساهمة في بناء شخصية الطالب وإعداده وتأهيله من ناحية ومن ناحية أخرى لكي يتمكن من قضاء وقت فراغ ممتع ومفيد يستطيع مـن خلاله المحافظة على لياقته البدنية واكتساب الصحة وتكوين علاقات اجتماعية وصـداقة جديدة .

ثانياً : متغير الكلية :

بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (٣٨) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقـويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الكلية وعلى مجال القيادة ، والمعلومات وتحليلها ، وتخطـيط اسـتراتيجية الجودة ولصالح طلبة الكليات الإنسانية ، ويعزى ذلك إلى عدة أسباب :

- أن طلبة التخصصات الإنسانية هم الفئة الأكثر عدداً مقارنة مع طلبة الكليـات العلميـة وأكثر إقبالاً على المشاركة بالبرامج الرياضية التي تقدمها دائرة النشاط الرياضي ولديهم الوقت الكافي لممارسة الأنشطة الرياضية الترويحية .

- الخطط الأكاديمية لطلبة التخصصات العلمية وما يرتبط بها من واجبات علمية وبحثية وتجريبية بحيث يكون معظم أوقاتهم موجهاً للدراسة والبحث العلمي ومتابعة التحصيل الأكاديمي ؛ لذا يكون من الصعب عليهم تخصيص وقت كافٍ لممارسة الأنشطة الرياضية الترويحية خلال الدوام الرسمي .

وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة باشيوه (٢٠٠٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الكلية حول الحاجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري . وكذلك نتائج دراسة السوطري (١٩٩٣) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الكلية في دوافع ممارسة النشاط الرياضي لدى طلبة الجامعات الأردنية

ثالثاً : متغير الجنس :

بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (٣٩) تبين عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الجنس وعلى جميع مجالات الدراسة ويعزى ذلك إلى :

- لقد أصبح لدى الطلبة معرفة تامة باحتياجاتهم الفعلية واهتماماتهم ولديهم القدرة على تقويم القصور في الخدمات المقدمة وخاصة أن الطلبة الممارسين للنشاط الرياضي يترددون بشكل مستمر على دائرة النشاط الرياضي ؛ لذا يستطيع الطالب أن يميز الخدمات الجيدة من الخدمات غير الجيدة ولديه القدرة على تشخيص البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة فيما إذا كانت ذات مستوى عالٍ أم لا ، وقد أكد كل من Mize ، (1980) وGail ، (1980) إلى وجود اتجاهات ايجابية بين الذكور والإناث نحو ممارسة النشاط الرياضي كمخفف للتوتر وكخبرة اجتماعية وترويحية .

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبو الهيجاء (٢٠٠٦) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الجنس ونتائج دراسة باشيوه (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الجنس حول الحاجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري ، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة جريس (٢٠٠٤) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً

لمتغير الجنس من وجهة نظر الطلبة فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بير زيت ونتائج دراسة المصري (٢٠٠٠) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم مستوى جودة خدمات المسافرين من وجهة نظر عملائها تبعاً لمتغير الجنس.

رابعاً : متغير نوع اللعبة التي يمارسها الطالب :

بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (٤٠) تبين عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية من وجهه نظر الطلبة تبعاً لمتغير نوع اللعبة وعلى جميع مجالات الدراسة ويعزى ذلك إلى :

- أن الطلبة لديهم القدرة على تقديم الاقتراحات والمبادرات والقدرة على التقويم والتحليل في الألعاب الجماعية والفردية ، وهم على درجة من الوعي والإدراك، وهذا يدعم جهود الجامعات الأردنية لتلبية احتياجات الطلبة وتهيئة الظروف المناسبة والعمل من خلال استراتيجية تعكس الجودة من أجل دعم الجامعات للتخطيط الأفضل وتذليل الصعوبات التي تواجه الطلبة في البرامج والأنشطة الرياضية الجماعية والفردية .

مناقشة نتائج السؤال الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحـصائية فـي تقـويم البـرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجـودة الشاملة من وجهتي نظر المديرين والعاملين في دوائر النشاط والطلبة ؟

بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (٤١) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقـويم واقع البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية مـن وجهتـي نظر العاملين والطلبة ولصالح الطلبة وعلى جميع مجالات الدراسة ويعزى ذلك إلى :

- أن المدربين والمشرفين لديهم وعي بالجو التنافسي الذي تعيـشه الجامعـات الأردنيـة ولديهم تطلعات وتحليل واقعي أكثر لما هو موجود ،وكنتيجة لخبراتهم المتراكمـة فـإن لديهم القدرة على تحديد أوجه القصور وتلمس الحاجات الأساسية لما يتعلـق بـالبرامج والخدمات والمنشآت الرياضية ؛ لتشكيل القاعدة للتطـوير والتحـسين لهـذه المنـشآت والمرافق الرياضية المتنوعة ومحاولة تقديم الأفضل والأحسن في جميع الخدمات .
- ربما يتأثر تقويم الطلبة لواقع البرامج والأنشطة الرياضية بالعلاقـات الشخـصية مـع المدربين والمشرفين إذ يؤثر ذلك على استجاباتهم .

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة باشيوه (٢٠٠٨) التي أشارت إلى عدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر العاملين والطلبة حول الحاجة لتطبيق معـايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري .

ويرى الباحث أن وجهة نظر العاملين في دوائر النشاط الرياضـي هـي التـي تعكـس المستوى الحقيقي للجودة الشاملة ، وأما وجهة نظر الطلبة فقد جـاءت انـسجاماً مـع ولائهـم وانتمائهم للصرح العلمي الذي ينتسبون إليه إذ يسعون إلى جعله في نظر الآخرين الأفضل بـين الجامعات الأردنية ، حيث أنهم لا يملكون أية معلومات ومعرفة عن البرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأخرى ليتمكنوا مـن الحكـم علـى البـرامج والأنشطة الرياضية المقدمة في جامعاتهم على أنها ترقى إلى المستوى المطلوب أمام مثيلاتهـا من الجامعات الحكومية والخاصة .

الفصـــــــــــــــــــــــل الخامـــــس

الاستنتـــــــــــــاجـــــات

التـــــوصيـــــــــات

الاستنتـــــــــاجات :

في ضوء ماتم التوصل إليه من نتائج الدراسة فإنه يمكن استنتاج مايلي :

١ . كان تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية مـن وجهة نظر مديري النشاط الرياضي والعاملين بها بدرجة متوسطة وعلى جميع مجالات الدراسة .

٢ . كان تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية مـن وجهة نظر الطلبة بدرجة عالية فيما عدا مجال المعلومـات وتحليلهـا إذ كـان التقـويم بدرجـة متوسطة.

٣ . يظهر أن اهتمام الجامعات الخاصة بمتطلبات الجودة الشاملة يفوق اهتمـام نظيراتهـا مـن الجامعات الرسمية حيث أن النظرة الربحية والاهتمام بالمواءمة بين المدخلات والمخرجات يشكل حافزاً اكبر للقطاع الخاص للاهتمام بموضوعات الجودة .

٤ . يظهر أن المؤهل العلمي لم يكن له تأثير على استجابات العالمين في دوائر النشاط الرياضي لاعتبار أن الجودة مفهوم عالمي يحضى باهتمام لدى جميع الأفراد .

٥ . يظهر أن متغير الجنس لم يكن له تأثير واضح في تقويم العاملين والطلبة لمتطلبات الجـودة الشاملة لاعتبار الظروف متشابهة والمتطلبات واحدة .

٦ . اثر المسمى الوظيفي على تقويم العاملين في دوائر النشاط الرياضـي لمتطلبـات الجـودة الشاملة وذلك لاختلاف الخبرة والتسلسل الوظيفي والإداري .

٧ . يظهر أن آراء طلبة الكليات الإنسانية يختلف عن آراء طلبة الكليات العلميـة إذ أن الأعبـاء والمتطلبات الدراسية التي تحول دون ممارسة الأنشطة الرياضية لطلبة الكليات الإنسانية اقل مـن طلبة الكليات العلمية مما يتيح لهم فرصة المشاركة بشكل أفضل .

٨ . لم تؤثر نوع اللعبة الممارسة على استجابات الطلبة لان للألعاب الجماعية والفردية متطلبات واحتياجات خاصة بها لاتقل أهمية عن بعضها البعض .

٩ . يظهر أن العاملين وكنتيجة لمشاركتهم في عمليات الإعداد والتنفيذ وإطلاعهم المباشر علـى الامكانات المتوفرة ، وسعيهم إلى إخراج عمل يحقق الرضا والسمعة الطيبة للجامعة ابدوا تقويم اقل من الطلبة الذين هم متلقوا للخدمة فقط .

التوصيـــــــــات :

١. التزام دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية بالعمل وفق معايير ومتطلبـات الجـودة الشاملة عند إعداد وتنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية للوصول إلى الغايات والطموحات وموافقة كافة التوقعات من أجل تحقيق الأهداف .
٢. ضرورة تعديل الممارسات الإدارية التقليدية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية عن طريق أخذ الإدارة بمهارات إدارية حديثة كإدارة الجودة الشاملة التي تدعم التطـور والتقدم والإنجاز .
٣. العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين في النشاط الرياضي عن طريـق عقـد برامج تدريبية هادفة ومتخصصة بهدف رفع مستوى الدقة في الأداء وتحـسين كفـاءة عمل المدربين والمشرفين .
٤. توفير نظام لمتابعة وتقويم أداء المشرفين والمدربين بهدف المحافظة على مستوى ونوعيـة الخدمة المقدمة للطلبة .
٥. ضرورة الأخذ بآراء ومقترحات الطلبة والاهتمام بهواياتهم ورغباتهم عند إعـداد وتطبيـق البرامج والأنشطة الرياضية المتنوعة .
٦. تفعيل دور ممثلي النشاط الرياضي بكليات الجامعة المختلفة عند القيـام بإعـداد البـرامج وتنفيذها لإتاحة المجال أمام طلبة الجامعة من داخل كلياتهم الإطلاع علـى مـا تقدمـة الجامعة من برامج وأنشطة رياضية متنوعة .
٧. الاهتمام بفئة الحالات الخاصة وذلك من خلال تخصيص جـزء مـن البـرامج والأنـشطة الرياضية التي تتناسب وحالتهم الصحية .
٨. ضرورة استخدام الكفاءات البشرية المؤهلة لتقديم الخدمة بما يسهم في تحسين تطبيـق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية .
٩. إجراء دراسات متممة للدراسة الحالية للتعرف إلى متابعة تطبيقات الجـودة الـشاملة فـي المجال الرياضي واستقصاء الجوانب الأخرى التي لم تتناولها الدراسة الحالية .
١٠. تقويم النتائج المتحققة واستخلاص مؤشرات مناسبة للاستفادة منها في تقويم ما تحقق مـن أهداف ترتبط بالجودة الشاملة على الأصعدة الفنية والبشرية .
١١. إجراء دراسات مسحية دورية لتحديد حاجات الجامعات الأردنية مـن مبـانٍ وصـالات رياضية وملاعب وتجهيزات تتناسب مع زيادة أعداد الطلبة المقبولين .

المراجـــــــــــــــــــــــع

و

المـــــــــــــــــــــــلاحق

<u>**المراجع العربية :**</u>

أبو الهيجاء، شيرين ،(٢٠٠٦) ، **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية .

أبو نبعه ، عبد العزيز ومسعده ، فوزية ،(١٩٩٨) ، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي** ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المنارة ،المجلد الخامس العدد ١ ، جامعة اليرموك .

اليعقوبي ، سعيد بن راشد بن حمد ، (٢٠٠٤) ، **تقييم جودة الخدمات المقدمة من مديرية القوه العاملة بمنطقة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهه نظر المستفيدين (دراسة مقارنة)** ، رسالة ماجستير ، جامعة أل البيت .

أيوب ، علي محمد عبدالله ، (٢٠٠٠) ، **تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن .

المصري ، سلمان محمد ، (٢٠٠٠) ، **تقييم مستوى جودة خدمات المسافرين في مطار الملكة علياء الدولي من وجهه نظر المسافرين** ، رسالة ماجستير ، جامعة أل البيت .

النيادي ، حمد على حليس ، (١٩٩٩) ، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الأمارات العربية المتحدة** ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك .

التعليم العالي ، (٢٠٠٧) ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، **إحصاءات الطلبة المقبولين للعام الدراسي ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨** ، عمان ، الأردن .

القحطاني ، سالم ،(١٩٩٣) ، **إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاعات الحكومية** ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، العدد ٧٨ .

الجسر ، سمير ،(٢٠٠٤) . **إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص** ، ورشة عمل وزارة التربية والتعليم العالي في الفترة بين ١٠ ــ ٢٤ / ٢ / ٢٠٠٤ ، بيروت لبنان .

الخطيب ، احمد ، (٢٠٠٠) ، **إدارة الجودة الشاملة** : تطبيقات في الإدارة الجامعية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد ٣ جامعة اليرموك ، الأردن .

الخطيب ، احمد ، (١٩٩٧) ، **الإدارة الإستراتيجية نماذج وتطبيقات** ، ورقة عمل ، كلية التربية والفنون ، جامعة اليرموك .

الزهراني ، جمعان عبد الكريم سعيد ، (٢٠٠٥) . **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني** ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

السامرائي ، مهدي صالح ، (٢٠٠٧) ، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي** ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى .

العتيبي ، نواف محمد ،(٢٠٠٦) ، **أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها** ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .

الرجب ، غازي ، (٢٠٠١) ، **مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك .

النوايسة ، أسماء عبد القادر احمد (٢٠٠٤) ، **مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهه نظر الإداريين فيها** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤته .

البلبيسي ، بدرية المعتز عبد الكريم (٢٠٠٠) ، **إدارة الجودة الشاملة والأداء : دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن** ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية .

القضاه ، محمد علي (٢٠٠٦) ، **اثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي : دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .

السقاف ، حامد عبدالله (٢٠٠١) **قياس الجودة في الشركات الخدمية** ، الخبر مطبعة الشباب .

الزواوي ،خالد محمد (٢٠٠٣) ، **الجودة الشاملة في التعليم** " وأسواق العمل في الوطن العربي ، القاهرة مجموعة النيل العربية .

الرشيد ، محمد (١٩٩٥) ، **الجودة الشاملة في التعليم** ، مجلة المعلم جامعة الملك سعود ، ربيع الثاني ١٤٢٤ هجري ، ٣٩ (١٢٢٤) ، ٢٨-٢٩ .

الذنيبات ، بكر سليمان (٢٠٠٥) ، **إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في مراكز اللياقة البدنية في الأردن** ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية .

اللوزي ، موسى (١٩٩٩) ، **التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة** ، عمان ، دار وائل للنشر .

اللوزي ، موسى سلامة (٢٠٠٣) ، **إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية** ، مؤته للبحوث والدراسات ، المجلد الثامن عشر ، العدد الرابع ، الأردن .

الدعجاني ، فهد بن زيد (٢٠٠٥) ، **مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الوافدين بجوازات منطقة الرياض** ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف ، السعودية .

الهلالي ، د الهلالي الشربيني (١٩٩٨) ، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي (رؤية مقترحة)** ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، العدد السابع والثلاثون .

الملاح ، منتهى احمد (٢٠٠٥) ، **درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية .

الكيومي ،(٢٠٠٢) ، **تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها** ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك.

المطاعني ، علي احمد ، (٢٠٠٥) ، **درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والاكاديمين فيها** ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك .

المهيدب ، علي بن عبدالله (٢٠٠٥) ، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية / دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض** ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية .

الدرادكة ، مأمون والشبلي طارق (٢٠٠٢) ، **الجودة في المنظمات الحديثة** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة الأولى .

الدرادكة ، مأمون والشبلي ، طارق والحياصات ، خالد وصبري ،عزام ويوسف ، توفيق عبد الرحيم .(٢٠٠١) ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن .

الديوان الملكي ، (٢٠٠٣) ، **الرسالة الملكية حول تطوير قطاع التعليم العالي** ، عمان ١٤ أيار ٢٠٠٣ م .

السعود ، راتب ، (٢٠٠٢) ، **إدارة الجودة الشاملة** : نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن ،مجلة جامعة دمشق ، المجلد (١٨) العدد (٢) .

الهيشان ، محمد ، (٢٠٠٤) ، **مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهه نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال** ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت .

الطراونة ، موسى احمد كريم ، (٢٠٠٣) ، **اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة** ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة .

السوطري ، حسن عمر ، (١٩٩٣) ، **دوافع ممارسة النشاط الرياضي لدى طلبة الجامعة الأردنية** ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية .

الغميز ، خالد محمد ، (٢٠٠٤) ، **إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي** ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك .

آل صقر ، عبدالله صقر ، (٢٠٠٦) ، **تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية .

آل الشيخ ،عبد المجيد حسن (٢٠٠٤) ، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهه نظر الضباط العاملين فيها** ، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية .

بدح ، احمد محمد ، (٢٠٠٣) ، **أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان الأردن .

باشيوه ، لحسن عبدالله ، (٢٠٠٨) ، **انموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناءَ على معطيات الجودة الشاملة** ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية .

بن سعيد ، خالد بن سعيد ،(١٩٩٧) ، **إدارة لجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي** ، العبيكان للطباعة والنشر الرياض .

جريس ، إيمان جورج متري ،(٢٠٠٤) ، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانيتها التطبيقية في جامعة بيرزيت** ، رسالة ماجستير ،جامعة القدس .

جودة ، محفوظ احمد ،(٢٠٠٦) ، **إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات** ، دار وائل للنشر الطبعة الثانية .

جوده ، محفوظ احمد ، (٢٠٠٤) ، **إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات** ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى .

جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، مأخوذة من شبكة الانترنت من الموقع www.jusbp.org/arabic/king_award_e.shtm . بتاريخ ٢٥ - ١١ – ٢٠٠٧ .

حمود ، خضير كاظم (٢٠٠٢)، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن .

حمود ، خضير كاظم (٢٠٠٠) ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن .

حمود ، خضير كاظم ، وأبو تايه ، سلطان نايف ، (٢٠٠١) . **متطلبات التأهيل لشهادة الايزو ISO 9000 المنظمة الدولية للمواصفات** ، مكتبه اليقظة ، عمان .

خضر ، غازي محمد احمد (٢٠٠٤) ، **درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن** ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية

خطاب التكليف السامي الذي ألقاه جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين في ١٦ ذي القعدة ١٤١٩ هجري الموافق ٤ آذار ١٩٩٩ ميلادية .

دوبينيز ، لويد وماسون ، كلير، (١٩٩٧) ، **إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج** ، ترجمة ، حسن عبد الواحد ، القاهرة ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية .

درة ، عبد الباري إبراهيم ، (١٩٩٤) ، **الإدارة الحديثة، المفاهيم والتعليمات** : منهج تحليلي ، عمن ، المركز العربي للخدمات الطلابية .

درادكة ، احمد محمود محمد ، (٢٠٠٤) ، **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها** ، رسالة دكتوراة ، جامعة اليرموك .

د زكريا ، فؤاد ،(٢٠٠٥) ، **ضبط الجودة وحماية المستهلك** ، دار أسامه للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .

د الموسوي ، نعمان محمد صالح ،(٢٠٠٣) ، **تطوير أداه لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي** ، المجلة التربوية العدد ٦٧ ، المجلد السابع عشر ، يونيو .

د الحنيطي ، عبد الرحيم ، احمد الجابر، سامي محمود ، عبدا لرحمن التميمي ، منذر البطاينة ، (٢٠٠٥) ، **نوعية التعليم العالي والمواءمة** ، ورقة عمل مقدمة في ملتقى التعليم العالي الذي بدأ من ١ – ٢١ آذار ٢٠٠٥ ، وقدمت ٣ آذار ٢٠٠٥ ، عمان الأردن (الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي ٢٠٠٥ / ٢٠١٠) .

د الباسل ، ميادة محمد فوزي ، (٢٠٠١) ، **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر (دراسة ميدانية)** ، مجلة كلية التربية جامعة المنصوره ، العدد ٤٧ الجزء الثاني .

د محمد ، حسين عبد العال ،(٢٠٠٦) ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو) ٩٠٠٠ – ٩٠٠١٤ واهم التعديلات التي أدخلت عليها** ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية .

طعامنه ، محمد (٢٠٠١) ، **إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة)** أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية .

طرابلسية ، شيراز ، (٢٠٠٣) ، **إدارة الجودة الشاملة ومكانيه تطبيقها في مجال التعليم العالي** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة تشرين .

عبد المحسن ، توفيق محمد ،(١٩٩٩) ، **تخطيط ومراقبة المنتجات مدخل إدارة الجودة** ، القاهرة ، دار النهضة للطباعة والنشر .

علي ، ناصر أمين احمد (٢٠٠٢) ، **اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً :** دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك .

عقيلي ، عمر وصفي ،(٢٠٠١) ، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر .

قدادة ، د عيسى يوسف (٢٠٠٧) ، **نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة** ، مجلة العلوم الإنسانية ، السنة الخامسة ، العدد(٣) ، الأردن .

مجيد ، سوسن شاكر والزيادات ، محمد عواد ،(٢٠٠٧) ، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان .

ناجي فوزية محمد سعيد (١٩٩٨) ، **إدارة الجودة الشاملة والامكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي** ، حالة دراسية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان الأهلية ، الأردن .

ويمرزكيرتش ، أرنولد ، (١٩٩٨) ، **إدارة الجودة الشاملة ، الإستراتيجية والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم** ، ترجمة ، حسين حسنين ، دار البشير ، الأردن .

المراجع الأجنبية :

Blackmur ,Douglas, 2004**, Issues In Higher Education Quality Assurance Austration**, Journal of public Administration 63 (2) .

Boon , K .& Aramugam ,A (2005) . **Does soft TQM predict employee attitudes ? The TQM magazine** . (on line) Available :fill //A:ABSCO host .

Dahlgaaed , Jens j, kristensen , kai and kanji , Gopal ,k (1992) **Quality Costs and total quality management** . Total Quality Management VOL , 3 . NO , 3.

Garvin ,D . (1988 **) Management Quality** : The strategic & competitive edg , New York the free press .

Ghobadian , A . and Woo , H. S . (1996) . **Characteristics , benefits and shortcomings of four major quality awards** . International Journal of Quality . vol , 13 . no , 2 .

Gail , M . (1980) . **Attitude toward physical activity as a Function of sex rolr orientation** . Dissertation Abstracts International ,40 .

Huang , Chang ,Chiou . (1994) ,**Assessing the leadership styles and total quality leadership behaviors of president of four – year university & colleges that have implemented the principles of total quality management Dissertation** .the Ohio state university .

Huang , Kun –te , (2000) . **Taiwanese University students satisfaction with sport facilities and Exercise Equipment in schools** , Dissertation Abstractes Inter national , The University of South Dakota , Taiwan .

Hilmer , Michacl , 2002 , **Human capital Attainment ,University Quality ,and Entry – level Vages for College Transter .Students** , southern Economic Journal 69 (2) ;

Harrison ,Stephen & Stupak Ronald .(1993) "**Total Quality Management : The Organizational Equivalent of Truth in public Administration Theory and practice** " public administration quarterly vol, 16 . no 4 .

Hansson , Jonas (2001 **). Implementation of total quality management in small organization** : A case study in sweeden , Taylor & Francis ltd VOL , 12 . NO , 7 .

Irvin , A.L . (1995) **. Leadership Strategies for the Implementation of Total Quality Management of five Research Universities** .

John , p . T, Mo and Andy , M . S ,Chan (1997 **) Technigues strategt for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers** . the TQM magazime , vol , 9 . no , 2 .

Kanji G . K and Kristensen , K . K and Dahlgaard , J .J (1992) . **Total Quality Management as astrategic variable** . Total Quality Management . vol , 3 . no , 1 .

Khan , H . (2003) . **Impact of Total Quality Management on productivity** . the TQM magazine , vol , 15 . no , 6 .

Lewis , RG . and Smith , DH . (1997) **why Quality Improvement in Higher Education** International Journal VOL 1.

Lee , Roberts , (1983) **A Descriptive study of Changes Selected Areas of Athletic Administration in Pennsylvania stat Athletic Conference since 1975 , The Effective sate of Tidies of Education Amendments 1973** , Dessertation Abstracts International , vol . 415 N .5 .

Mcadam , Rodney (1999) **. Life after iso 9000: An analysis of the impact of iso 9000 and total quality management on small businesses in northern Ireland** , Taylor & Francis ltd VOL , 10 . NO , 2 .

Motwani , J and Kumar , Ashok (1997) .**The Need For Implementing Total Quality Management in Education** , international journal of education .

Mize , Monica . G, (1980) . **Attitudes physical Activity Functional of Sexrole Orientation** . Doctoral Dissertation , Douthern I llinois University at Garboudel , Disseratation Abstacts International , vol .38 , N, 8 .

Stanley j .Spanbauer (1995) **Reactivating higher education with total quality management** ; using quality and productivity concepts , techniques and tools to improve higher education .journal oxford ltd ,vol .6 , NOS 586.

Stensaasen ,Svein .(1995) " **The application of Deming theory total quality management to achieve continuous improvements in education** .TOTAL QUALITY MANAGEMENT . VOL ,6 . NO 5 & 6.

Walsh ,J . and Day , S . (2002) **.Quality Measurement and Quality Assurance in Higher Education** . Quality Assurance in Education , vol ,10 . no 1 .

Waks, Shomo, and Frank, moti (1999) :**Application of the T.Q.M Approach principle and the ISO 9000 Standards in Engineering** , European Journal of Engineering Education ,V (24) ,N (3) P249-258 ,ERIC , ED : 607090.

Yoshida , K (1994 **) The Deming Approach to Education : A comparative study of the USA and Japan** . International Journal of Education . vol . 8 , no . 5 .

Zhu , Zhiwel (1999) **A comparison of quality programmes : total quality management and iso 9000**; Taylor & Francis ktd VOL , 10. NO , 2.

الملاحق :

ملحق رقم (١) ، الاستبيان بصورة الأولية :

بســـــــــــــــم الله الرحمن الرحيم

الجامعـــــــة الأردنية
كلية الدراســات العليا
كلية التربية الرياضية

الدكتور :..المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد .

يقوم الباحث بدراسة بعنوان **(تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة)** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية وأنه ولما عرف عنكم من المكانة العلمية والمعرفية وإسهاماتكم المتميزة في مجالات الإدارة والإدارة الرياضية . لذا فأني أتوجه إليكم وكلي أمل منكم بقراءة محاور الاستبيان وفقراته التي تم صياغتها بناءً على معيار ونموذج (Malcolm Baldrige) العالمية . لوضع توجيهاتكم وملاحظاتكم والاقتراحات التي ترونها مناسبة إغناءً وإثراءً للبحث وحرصاً على تغطية الموضوع المطروح تغطية شاملةً من جوانبه المختلفة .

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير والعرفان

الباحث
ياسين المحارمة

رقم الفقرة	أولاً : القيـــــــــــــــادة	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
أ (كفاءة القيادة التنفيذية)	تعمل إدارة النشاط الرياضي على :			
١				
٢				
٣				
٤				
ب – (مدى اهتمام القيادة بالجودة)	تهتم إدارة النشاط الرياضي بـ:			
١	متابعه الإدارة المستمرة لنوعية الخدمة المقدمة للطلبة (نوعية البرامج والأنشطة المقدمة للطلبة) .			
٢	ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها لدى العملين فيها .			
٣	دعم عملية التحسين والتطوير الشامل للعناصر الخدماتية (عاملين ، مدربين ، برامج و الإمكانات).			
٤	تهتم الإدارة العليا بتطوير الجودة وابتكار أهداف جديدة في العمل .			
٥	عملية تحسين الجودة في البرامج والأنشطة والأدوات المقدمة للطلبة .			
٦	توفير المرافق والأجهزة الرياضية والتسهيلات اللازمة لتنفيذ البرامج الرياضية بأفضل مستوى .			
٧	وضع خطة برامج أنشطتها الرياضية بما يتناسب مع احتياجات ورغبات الطلبة المستفيدين .			
٨	تقيم البرامج والأنشطة الرياضية بالاعتماد على متطلبات الجودة			
٩	متطلبات وأهداف الجودة عند وضع البرامج والأنشطة الرياضية			
١٠	استخدام نظام اتصال يتيح للطلبة إبداء أرائهم عن مستوى الخدمات الرياضية المقدمة واحتياجاتهم .			
١١	الموائمة بين قدرات ومواصفات العاملين فيها ومتطلبات العمل المقدم .			
ج- (تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة)	تحرص إدارة النشاط الرياضي على :			
١	تطوير علاقاتها وتداول المعلومات مع ممثلي النشاط الرياضي في كليات الجامعة المختلفة .			
٢	إجراء تقويم مرحلي وكلي لخطة العمل وبشكل منتظم بما يتناسب ومتطلبات الجودة .			
رقم الفقرة	**ثانياً : المعـــــــــلومات وتحليــــــــلها**	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
أ- (نطاق إدارة جودة المعلومات والبيانات)	تعمل إدارة النشاط الرياضي على :			
١	توفر قاعدة معلوماتية محوسبة للبرامج والأنشطة التي تقدمها دائرة النشاط الرياضي للطلبة يتم تحديثها باستمرار .			
٢	توفر قاعدة بيانات معلوماتية عن العاملين في دائرة النشاط الرياضي والطلبة المشاركين والبرامج المقدمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة .			
٣	جمع البيانات عن احتياجات الطلبة ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة إليهم لتحديد الأولويات وتطويرها باستمرار .			
ب – (المعلومات المتعلقة بالمعايرة)	تستخدم إدارة النشاط الرياضي :			
١	أنظمة متطورة لتمرير وتبادل المعلومات بين العاملين فيها .			
٢	سجلات ومعلومات موثقة حول الأنشطة والانجازات والتفوق لطلبتها وفرقها الرياضية.			
٣	الرسوم البيانية الإحصائية لقياس جودة الخدمات المقدمة للطلبة .			
٤	استمارات تساعد المديرين والعاملين في تنظيم وتسجيل المعلومات بما يتناسب و متطلبات الجودة الشاملة .			
٥	البيانات المتعلقة بالجودة لمراجعتها عند وضع البرامج الرياضية			
٦	إسلوب ممارسة العاملين فيها عملية التقويم الذاتي .			
٧	معايير واضحة خاصة بنوعية الخدمات والبرامج التي تقدمها .			

ج- (تحليل معلومات وبيانات الجودة) تقوم إدارة النشاط الرياضي بـ :				
١	مراجعه البيانات والمعلومات لضمان الكفاءة وجودة الخدمات المقدمة للطلبة .			
٢	توفير استمارات للعاملين تساعدهم في تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات التي تخدم ضبط وتطوير العمل .			
٣	تطبيق درجة اعتمادية عالية في طريقة جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالجودة .			
٤	جمع معلومات كافية عن تكلفة الجودة للاستفادة منها في البحث عن فرص التطوير .			
رقم الفقرة	**ثالثاً : تخطيط إستراتيجيـــــــــــة الجـــــــودة**	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
أ – (عملية تخطيط إستراتيجية الجودة) تحرص إدارة النشاط الرياضي على :				
١	أيجاد قنوات اتصال ذات كفاءة عالية مع دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأخرى .			
٢	أن تتوائم خطة النشاط الرياضي مع خطة الجامعة الإستراتيجية لتحسين وتوكيد الجودة .			
٣	وضع إستراتيجية واضحة وشاملة لإدارة الجودة الشاملة طويلة المدى .			
٤	إجراء تحولات جذرية شاملة ومستمرة لنمط الإدارة وأسلوب العمل تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة .			
٥	تطوير وتطبيق استراتيجيات وخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى تحقيقاً للتحول لنظام الجودة الشاملة .			
٦	أن تنسجم عملية الضبط والتحسين المستمر للأنشطة والبرامج الرياضية مع متطلبات الجودة .			
٧	تبني برامج نشاطات رياضية جديدة تتناسب مع ميول واهتماماتهم الطلبة المستجدة .			
ب – (خطط وأهداف الجودة) تسعى إدارة النشاط الرياضي إلى :				
١	أن تكون سياساتها وأهدافها واضحة ومعلنة للعاملين فيها .			
٢	أن يتم تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف للعام الجامعي بشكل كامل			
٣	تحقيق التميز والتفوق في تقديم البرامج والأنشطة الرياضية عن الجامعات الأخرى .			
٤	صياغة ووضع الخطط والأهداف بما يتناسب مع رغبات واهتمامات الطلبة .			
رقم الفقرة	**رابعاً : استخـــــــــدام المـــــوارد البشريــــــة**	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
أ – (إدارة الموارد البشرية) تهتم إدارة النشاط الرياضي بـ :				
١	الاستعانة بخبراء من الداخل والخارج لتطوير قدرات ومهارات العاملين لتواكب المستجدات التكنولوجية ومتطلبات العمل وحل المشكلات لتحسين نوعية الخدمة			
٢	إختيار حاجاتها من مدربين وعاملين وإداريين وفق أسس واضحة .			
٣	استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة على أداء العمل كماً وكيفاً تحقيقاً للأهداف .			
ب – (سياسة إدماج العاملين ومشاركتهم) تشجع إدارة النشاط الرياضي على :				
١	مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط للبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها .			
٢	إعطاء العالمين حرية الحوار وتقديم المقترحات خلال الاجتماعات التي تعقدها.			
٣	إقامة علاقات مشاركة بين العاملين تدعم العمل الجماعي بروح الفريق الواحد لتنفيذ الإعمال والمسؤوليات .			
٤	مبادرة العاملين بالمشاريع والأفكار الإبداعية لتوكيد الجودة والتميز .			

٥	مشاركة العاملين في مناقشة مشاكل العمل وصنع القرار .			
٦	مشاركة العاملين في عملية التخطيط المتعلقة بإجراءات العمل .			
ج – (التعليم والتدريب في مجال الجودة) تهتم إدارة النشاط الرياضي بـ :				
١	تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم الفنية وتنميتها باستمرار .			
٢	إجراء تقيم مستمر وبشكل منتظم لمدى حاجة المدربين والعاملين فيها للدورات التدريبية.			
٣	بالأسس الموضوعية والمعايير الواضحة عند الترشيح للدورات التدريبية.			
٤	وضع معاير واضحة هدفها الأساسي تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى عال من الجودة في الأداء .			
٥	وضع خطة واضحة خاصة بالتعليم والتدريب تركز على أهداف الجودة الشاملة .			
٦	عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين والمدربين بأساليب التعامل مع الطلبة من داخل الجامعة ومن خارجها .			
د – (احترام العاملين وتقدير أدائهم) تؤمن إدارة النشاط الرياضي بـ :				
١	قدرة العاملين فيها على تقديم الاقتراحات التي تثري العمل بشكل أفضل .			
٢	تعزيز وتشجيع العاملين وتعتقد بان لديهم القدرة دائماً على عمل الأفضل			
٣	دعم الجهود المتميزة للعاملين فيها .			
٤	إقامة علاقات مشاركة إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل بينها وبين العالمين .			
و- (مستوى الروح المعنوية لدى العاملين) تعتمد إدارة النشاط الرياضي على :				
١	نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء المدربين والعاملين بدلاً من اعتماد الاقدمية والخبرة والعمر .			
٢	نظام خاص للحوافز والمكآفات المادية والمعنوية تقديراً لجهود العاملين المتميزين فيها .			
٣	تشجيع العاملين على إبداء الآراء وتقديم الأفكار والأخذ بها .			
٤	تشجيع وتحفيز العمل الجماعي .			
٥	منح مكافآت جماعية للمدربين والعاملين على مشاركتهم في تحقيق الجودة في العمل .			
رقم الفقرة	**خامساً : تأكيد الجودة في المنتجـــات والخدمـــــات**	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
أ – (جودة تصميم البرامج والأنشطة الرياضية) تحرص إدارة النشاط الرياضي على :				
١	تقديم البرامج والأنشطة الرياضية للطلبة ذات مستوى عال من الجودة .			
٢	مراجعة الخطط وبرامج الأنشطة الرياضية قبل اعتمادها وتقديمها للطلبة			
٣	أن تكون البرامج متنوعة قابلة للتنفيذ وتعتمد على اهتمامات الطلبة الآنية والمستقبلية.			
٤	متابعة وتقيم كافة البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة للطلبة لتطويرها وفق نظام الجودة وحسب الحاجة .			
٥	تقيم الإمكانات البشرية والمادية والتجهيزات الرياضية عند تصميم البرامج والأنشطة الرياضية للطلبة .			
ب – (عملية الرقابة على الجودة) تحرص إدارة النشاط الرياضي على :				
١	متابعة تحقيق الأهداف بشكل منتظم .			
٢	اتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية لأي مشكلة في حال حدوثها.			
٣	تحسين جودة البرامج والأنشطة الرياضية المختلفة في ظل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .			
٤	استخدام أدوات قياس ملائمة لطبيعة البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة للطلبة .			

٥	أن تتوفر سجلات يدوية ومحوسبة تتضمن معلومات كافية عن البرامج والخدمات المقدمة للاعتماد عليها مستقبلاً .			
ج – (عملية التحسين المستمر للجودة) تحرص إدارة النشاط الرياضي على :				
١	تقديم جميع الاحتياجات للعاملين (تدريب وإمكانات) من اجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة .			
٢	تحديد المتطلبات المادية والبشرية على شكل خطة عمل يتم تنفيذها لاحقاً			
٣	اعتماد إجراءات المنهجية العلمية لتطبيق وتفحص جهود تحسين نوعية الخدمات المقدمة للطلبة .			
٤	توفير التمويل الكافي لتنفيذ تطبيق البرامج والأنشطة الرياضية .			
٥	إجراء الصيانة الدورية الوقائية لمنشأتها وأجهزتها بشكل منتظم .			
ح – (تقييم الجودة) تستخدم إدارة النشاط الرياضي				
١	معايير محددة لتقويم الخطط والإجراءات للتحقق من تحقيقها للأهداف .			
٢	أسس واضحة ومعلنة لتقيم أداء العاملين بشكل منتظم .			
٣	نظام خاص بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمة المقدمة للتعرف على نقاط الضعف والقوة وحجم الانجازات التي تم تحقيقها .			
٤	طرائق قياس رضا الطلبة عن البرامج المقدمة من خلال المقابلات الشخصية وصندوق الاقتراحات .			
و – (التوثيق) تهتم إدارة النشاط الرياضي				
١	بوضع نظام معلومات شامل عن البرامج والأنشطة الرياضية ليتم الرجوع إليها عند الحاجة .			
٢	باستخدام البيانات والمعلومات المتوفرة لدعم جهود تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة .			
٣	بتحديث بياناتها ومعلوماتها وتوثيقها لمواكبة التغيير والتطور المستمر .			
ز – (جودة الممول) تحرص إدارة النشاط الرياضي على :				
١	اعتماد مواصفات عالمية لكافة الأجهزة والأدوات المستخدمة .			
٢	الجودة عند شراء الأدوات والتجهيزات الرياضية أكثر من السعر.			
٣	حل المشاكل المتعلقة بالجودة مع الشركات المنتجة للأدوات الرياضية .			
٤	التعامل مع الموردين الذين يقدمون خدمات تقنية وفنية للسلع التي يقدمونها .			
رقم الفقرة	**سادساً : نتائـــــــــج الجـــودة**	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
أ – (نتائج مستوى جودة البرامج والأنشطة الرياضية) تدعم إدارة النشاط الرياضي ما يلي :				
١	تقليل شكاوي الطلبة وزيادة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة .			
٢	جودة البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة التي تساهم في إنجاح عملية التطوير المستمر للبرامج.			
٣	البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة من اجل تحقق نتائج ايجابية للجامعة .			
٤	إقبال الطلبة على دائرة النشاط الرياضي للتعرف على كل ماهو جديد من الخدمات والبرامج المقدمة .			
٥	أن يكون قضاء وقت الفراغ ممتع ومفيد للطلبة .			
٦	اهتمام العاملين بتطوير أنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة .			
٧	التزام العاملين بمطابقة العمل مع معايير ومفاهيم الجودة الشاملة .			
٨	حماس ودافعية العاملين والمدربين للعمل على تحسين الصورة الذهنية للجامعة وتحقيق الشهرة والسمعة الطيبة .			
٩	عملية التنويع والتغير في العمل من اجل اكتساب مهارات جديدة وتخفيض رتابة العمل .			

ب – (نتائج جودة العمليات وخدمة دعم الجودة) تحرص إدارة النشاط الرياضي على :				
١	تقيم للمقترحات التي المقدمة من المدربين والعاملين في دائرة النشاط الرياضي للاستفادة منها لاحقاً .			
٢	وتضع معايير خاصة وواضحة لنوعية الخدمات والبرامج المقدمة للطلبة			
٣	التقييم والتدقيق الدوري لمستوى أداء العاملين بهدف تطوير رضاهم والتزامهم ودافعيتهم للعمل .			
٤	مراقبة الخدمة المقدمة والعمليات التي يؤديها الموظفين بطريقة تضمن الحصول على الجودة المخطط لها .			
٥	المراجعة والتحليل المستمر لأهدافها من اجل الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء.			
٦	تنظيم إجراءات العمل من اجل الابتعاد عن الروتين الذي يؤدي إلى هبوط مستوى الخدمة المقدمة .			
ج – (نتائج جودة الممول) ترى إدارة النشاط الرياضي أن :				
١	اعتماد مواصفات عالمية للأجهزة والأدوات المستخدمة يقلل من الأعباء المادية التي تصرف على الصيانة الدورية .			
٢	أي تغير أو تعديل يطرأ على التصميم والإنتاج للأجهزة والأدوات يتم الاستعلام عنها مسبقاً من قبل الشركات المنتجة له			
٣	إن السرعة في تأمين احتياجات الطلبة الآنية والمستقبلية تحفز إقبال الطلبة على المشاركة في أنشطتها وبرامجها الرياضية .			
٤	إن الثقة والاحترام المتبادل بينها وبين الطلبة مرتبط بنوعية البرامج والخدمات المقدمة لهم .			
رقم الفقرة	**سابعاً : رضـــا العميـــل**	مناسب	غير مناسب	ملاحظات
أ – (تقرير متطلبات وتوقعات العميل) تحرص إدارة النشاط الرياضي على :				
١	إجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات واهتمامات الطلبة داخل الجامعة .			
٢	دراسة رغبات الطلبة من الأنشطة الرياضية ومدى استفادتهم من الخدمات المقدمة لهم .			
٣	انسجام أهداف وخطط النشاط الرياضي مع توقعات الطلبة في الجامعة .			
٤	تقديم كل ما هو جديد من البرامج الأنشطة الرياضية وفق احتياجاتهم المستقبلية .			
أي فقرات مقترحة :....				
ب – (إدارة العلاقات مع العميل) تسعى إدارة النشاط الرياضي إلى :				
١	مشارك الطلبة من خلال وسائل الاتصال المختلفة في عملية التخطيط للبرامج والأنشطة الرياضية .			
٢	تحقيق علاقات ودية تحدث بين المدربين والعاملين من ناحية وبين الطلبة من ناحية أخرى .			
٣	وجود موظفين استقبال لتقديم المساعدة والخدمة إلى الطلبة .			
٤	إصدار نشرة دورية لتعريف الطلبة بالبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها .			
٥	توفر وسائل اتصال سريعة ومتنوعة مع الطلبة للتواصل معهم من داخل الجامعة و خارجها .			
ج – (معايير خدمة العميل) تهتم إدارة النشاط الرياضي :				
١	بوضع معايير مناسبة لتقيم مستوى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة لهم .			
٢	بمتطلبات الجودة الشاملة عند تقديم وتنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية .			
٣	بتشغيل واستقطاب مدربين متخصصين ذوي خبرة للبرامج والأنشطة المقدمة للطلبة .			
٤	باستطلاع آراء الطلبة لتقيم جودة البرامج والخدمات المقدمة لهم.			

ح – (الاهتمام بالطلبة وتحديد مستوى رضاهم)	تهتم إدارة النشاط الرياضي :			
١	بتشجع الطلبة على إبداء أرائهم واقتراحاتهم حول الأنشطة الرياضية المقدمة لهم .			
٢	بالطلبة كمحور رئيسي عند وضع البرامج وتقديم الخدمة.			
٣	بمواكبة متطلبات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة عند وضع برامج النشاطات الرياضية .			
٤	بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في الخدمات المقدمة للطلبة وكذلك في الأجهزة والمعدات الرياضية الحديثة .			
٥	بتوفر المرافق الصحية وغرف تبديل الملابس وغرف الاستراحة المناسبة			
٦	بالتنويع بالبرامج والأنشطة الرياضية لتناسب مع كافة المستويات والاهتمامات للطلبة الرياضيين وغير الرياضيين .			
٧	بتوفر استمارات خاصة للطلبة تبين مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم .			
و – (حل الشكاوي من اجل تحسين الجودة)	تعمل إدارة النشاط الرياضي على :			
١	حل المشكلات التي تعترض تنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية فور حدوثها			
٢	التفاعل مع مشكلات الطلبة الرياضيين وغير الرياضيين وتعمل على تقديم الحلول والتسهيلات المناسبة .			
٣	التعامل مع شكاوي الطلبة وتقوم بمتابعتها حتى لا يتكرر حدوثها .			
ز – (نتائج رضا العميل (الطالب)	تساهم برامج الأنشطة الرياضية المقدمة بـ:			
١	إقبال أعداد كبيرة من الطلبة على المشاركة في الأنشطة والبرامج الرياضة .			
٢	الارتقاء بالطالب في الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية .			
٣	إقامة علاقات اجتماعية وصداقة مع طلبة التخصصات الأكاديمية في الكليات المختلفة في الجامعة .			
٤	توجيه الطلبة لممارسة العادات والسلوكيات الصحية السليمة .			
٥	التطور الفكري والشخصي للطلبة .			
٦	التقليل من مشاكل الطلبة وسلوكياتهم العدوانية وإعدادهم لحياة المواطنة الديمقراطية .			
٧	تشجيع التفاهم والتعاون بين الطلبة وخلق أجواء رياضية ممتعة .			
ك – (مقارنة رضا العميل مع الرضا في (الجامعات الأخرى)	تسعى إدارة النشاط الرياضي إلى :			
١	مقارنه ما تقدمة من برامج وأنشطة رياضية مختلفة مع ما تقدمة دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأخرى .			
٢	الاطلاع و متابعة كل ما هو جديد ومتميز عن برامج الجامعات الأخرى .			
٣	الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة والمتعلقة بتقديم الخدمة للطلبة في الجامعات الأخرى .			
٤	دراسة حاجات ورغبات الطلبة ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة باستمرار .			
٥	جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالأنشطة الرياضية المقدمة في الجامعات الأخرى للاستفادة منها لمواكبة كل ماهو جديد .			
٦	دراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالطلبة لتحديد الأولويات وتطويرها			
٧	الاستفادة من خبرات الجامعات العالمية في نوعية البرامج والأنشطة الرياضية عند تقديم الخدمة للطلبة .			

ملحق رقم (٢) ، أعضاء هيئة المحكمين

الاســـــــــــــــــــم	الجامعـــــــــــــــــة
الأستاذ الدكتور هاني الضمور	عميد البحث العلمي ، الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور عمر الشيخ	العلوم التربوية، الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور بسام مسمار	التربية الرياضية ، الجامعة الأردنية
الدكتور زياد الطحاينة	التربية الرياضية ، الجامعة الهاشمية
الأستاذ الدكتور عربي حمودة	التربية الرياضية ، الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور إبراهيم وزر مس	التربية الرياضية ، جامعة اليرموك
الدكتور محمد هذاول	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (٣) الاستبيان بصورته النهائية

بســـــــــم الله الرحمن الرحيم

الجامعـــــــــة الأردنية
كلية الدراســات العليا
كلية التربية الرياضية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد .

يقوم الباحث بدراسة بعنوان **(تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة)** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية الرياضية من الجامعة الأردنية . أرجو من حضرتكم التكرم بقراءة وتعبئة هذا الاستبيان بعناية تامة ووضع إشارة (/) أمام الفقرة وتحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة علماً بأن المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

وينقسم هذا الاستبيان إلى قسمين ، الأول ويتكون من بيانات خاصة بالمستجيب على الدراسة وتمثل **(الجامعة ، المؤهل العلمي ، الجنس والمسمى الوظيفي)** والجزء الثاني ويشمل على الفقرات الخاصة بالاستبيان والتي تشمل سبعة محاور رئيسية وهي محور **(القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، المعلومات وتحليلها ، الموارد البشرية ، تأكيد الجودة في الخدمات ، مخرجات الجودة ، رضا الطالب) .**

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير والعرفان

المعلومات الشخصية : الرجاء وضع دائرة حول الخانة المناسبة .

الجامعـــــــة	حكومية	خاصة	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
الجنــــــــس	ذكر	أنثى	
الوظيفـــــــة	مدير دائرة النشاط الرياضي	مشرف رياضي	مدرب رياضي

نسخة : العاملين في النشاط الرياضي

الباحث
ياسين علي ألمحارمه

بســــــــم الله الرحمن الرحيم

الجامعـــــــة الأردنية
كلية الدراســات العليا
كلية التربية الرياضية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد .

يقوم الباحث بدراسة بعنوان **(تقويم البرامج والأنشطة الرياضية في دوائر النشاط الرياضي بالجامعات الأردنية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة)** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية الرياضية من الجامعة الأردنية . أرجو منكم التكرم بقراءة وتعبئة هذا الاستبيان بعناية تامة ووضع إشارة (/) أمام الفقرة وتحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة علماً بأن المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

وينقسم هذا الاستبيان إلى قسمين ، الأول ويتكون من بيانات خاصة بالمستجيب على الدراسة وتمثل **(الجامعة ، الكلية ، الجنس واللعبة التي يمارسها)** والجزء الثاني ويشمل على الفقرات الخاصة بالاستبيان والتي تشمل سبعة محاور رئيسية وهي محور **(القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، المعلومات وتحليلها ، الموارد البشرية ، تأكيد الجودة في الخدمات ، مخرجات الجودة ، رضا الطالب) .**

علماً بان الجودة تعني : تقديم برامج وأنشطة رياضية متنوعة - تحقيق الرضا والسعادة للطالب – موافقة كافة احتياجاته وتوقعاته – التحسين والتطوير الإداري لنوعية الخدمة المقدمة .

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير والعرفان

المعلومات الشخصية : الرجاء وضع دائرة حول الخانة المناسبة .

الجامعـــــــة	حكومية	خاصة
الكلية	علمية	إنسانية
الجنــــــــس	ذكر	أنثى
اللعبة التي تمارس	لعبة جماعية	لعبة فردية

نسخة : الطالب

الباحث
ياسين علي ألمحارمه

رقم الفقرة	المحـــــــــــــــــــور	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
	أولاً : القيـــــــــــــــادة					
	تعمل إدارة النشاط الرياضي على :					
١	إتخاذ الإجراءات المناسبة لما يعترضها من مشاكل بشكل فوري ودون تأجيل .					
٢	توفير فرق عمل لحل المشكلات الطارئة بناءً على أهميتها					
٣	تدريب المشرفين والمدربين لرفع مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة .					
٤	المتابعة المستمرة لنوعية الخدمة المقدمة للطلبة (نوعية البرامج والأنشطة المقدمة للطلبة) .					
٥	ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها لدى المشرفين والمدربين لديها .					
٦	دعم عملية التحسين والتطوير الشامل للعناصر الخدماتية (مشرفين ، مدربين ، برامج و إمكانات).					
٧	إبتكار وتطوير أهداف جديدة خاصة بعمل دائرة النشاط الرياضي .					
٨	توفير المرافق والأجهزة الرياضية والتسهيلات اللازمة لتنفيذ البرامج الرياضية بأفضل مستوى .					
٩	تقويم البرامج والأنشطة الرياضية بالاعتماد على متطلبات الجودة .					
١٠	الموائمة بين قدرات ومواصفات المشرفين والمدربين فيها ومتطلبات العمل المقدم .					
١١	تطوير علاقاتها مع الآخرين وتداول المعلومات مع ممثلي النشاط الرياضي في كليات الجامعة المختلفة .					
١٢	إجراء تقويم مرحلي وختامي لخطة العمل وبشكل منتظم بما يتناسب ومتطلبات الجودة .					

رقم الفقرة	**ثانياً : المعـــــــــــلومات وتحليـــــــلها**	درجـــــه الموافقـــــــة				
	تعمل إدارة النشاط الرياضي على :	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
١٣	توفير قاعدة معلوماتية محوسبة للبرامج والأنشطة التي تقدمها دائرة النشاط الرياضي للطلبة يتم تحديثها باستمرار .					
١٤	توفير قاعدة بيانات معلوماتية عن المشرفين والمدربين في دائرة النشاط الرياضي وعن الطلبة المشاركين يسهل الرجوع إليها عند الحاجة .					
١٥	استخدام أنظمة متطورة لتمرير وتبادل المعلومات بين المشرفين والمدربين .					
١٦	استخدام سجلات ومعلومات موثقة حول الأنشطة والإنجازات لطلبتها وفرقها الرياضية.					
١٧	توظيف البيانات المتاحة عند وضع البرامج الرياضية لضمان الكفاءة والجودة.					
١٨	استخدام معايير واضحة خاصة بنوعية الخدمات والبرامج التي تقدمها .					
١٩	تطبيق درجة إعتمادية عالية في طريقة جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالجودة .					
٢٠	جمع معلومات كافية لتوظيفها في البحث عن فرص دعم وتطوير البرامج .					

	ثالثاً : تخطيط إستراتيجيـــــة الجـــــودة	درجـــــه الموافقـــــة				
	تحرص إدارة النشاط الرياضي على :	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٢١	أيجاد قنوات اتصال ذات كفاءة عالية مع دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأخرى .					
٢٢	موائمة خطة النشاط الرياضي مع خطة الجامعة الإستراتيجية لتحسين وتوكيد الجودة .					
٢٣	إجراء تحولات مستمرة لنمط الإدارة وأسلوب العمل تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة .					
٢٤	تطوير وتطبيق استراتيجيات وخطط طويلة ومتوسطة قصيرة المدى لضمان التحول لنظام الجودة الشاملة .					
٢٥	تطوير أهداف وسياسات واضحة ومعلنة للمشرفين والمدربين .					
٢٦	تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف للعام الجامعي بشكل كامل .					
٢٧	تحقيق التميز والتفوق عن الجامعات الأخرى في البرامج والأنشطة الرياضية.					
٢٨	صياغة ووضع الخطط والأهداف بما يتناسب مع رغبات واهتمامات الطلبة .					
	رابعاً : استخـــــدام المـــوارد البشريـــة	درجـــــه الموافقـــــة				
	تهتم إدارة النشاط الرياضي بـ :	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٢٩	إختيار حاجتها من مشرفين و مدربين وإداريين وفق معايير وأسس واضحة .					
٣٠	استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة على أداء العمل كماً وكيفاً تحقيقاً للأهداف .					
٣١	تشجيع مشاركة المشرفين والمدربين في وضع الأهداف وتقديم الاقتراحات للبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها .					
٣٢	إقامة علاقات مشاركة بين المشرفين والمدربين تدعم العمل الجماعي بروح الفريق الواحد لتنفيذ الإعمال والمسؤوليات .					
٣٣	تشجيع مبادرة المشرفين والمدربين بالمشاريع والأفكار الإبداعية لتوكيد الجودة والتميز .					
٣٤	مشاركة المشرفين والمدربين في وضع السياسات الإدارية المتعلقة بإجراءات العمل .					
٣٥	إجراء تقويم مستمر وبشكل منتظم لمدى حاجة المشرفين والمدربين فيها للدورات التدريبية.					
٣٦	وضع أسس موضوعية ومعايير واضحة عند الترشيح للدورات التدريبية.					
٣٧	وضع خطة واضحة خاصة بالتعليم والتدريب تركز على أهداف الجودة الشاملة .					
٣٨	عقد دورات تدريبية لتعريف المشرفين والمدربين بأساليب التعامل مع الطلبة من داخل الجامعة ومن خارجها .					
٣٩	إقامة علاقات مشاركة إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل بينها وبين المشرفين والمدربين .					
٤٠	اعتماد الجدارة والتميز للحكم على أداء المشرفين المدربين .					
٤١	اعتماد نظام خاص للحوافز والمكآفأت المادية والمعنوية تقديراً لجهود المشرفين والمدربين المتميزين فيها .					

خامساً : تأكيد الجودة في المنتجـــات والخدمـــــات		درجـــــــه الموافقـــــــــة				
تحرص إدارة النشاط الرياضي على		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٤٢	تقديم أنشطة وبرامج رياضية للطلبة ذات مستوى عال من الجودة .					
٤٣	تنويع البرامج القابلة للتنفيذ بالاعتمادعلى اهتمامات الطلبة الآنية والمستقبلية.					
٤٤	تقويم الإمكانات البشرية والمادية عند تصميم البرامج والأنشطة الرياضية للطلبة .					
٤٥	متابعة تحقيق الأهداف بشكل منتظم .					
٤٦	اتخاذ الإجراءات الوقائية تحسباً لأي مشكلة يمكن حدوثها .					
٤٧	توفير سجلات يدوية وأخرى محوسبة تتضمن معلومات كافية عن البرامج والخدمات المقدمة للاعتماد عليها مستقبلاً .					
٤٨	تحديد المتطلبات المادية والبشرية على شكل خطة عمل يتم تنفيذها لاحقاً					
٤٩	توفير التمويل الكافي لتنفيذ تطبيق البرامج والأنشطة الرياضية .					
٥٠	إجراء الصيانة الدورية الوقائية لمنشأتها وأجهزتها بشكل منتظم .					
٥١	استخدام معايير محددة لتقويم الخطط والإجراءات للتحقق من تحقيقها للأهداف .					
٥٢	استخدام أسس واضحة ومعلنة لتقويم أداء المشرفين والمدربين بشكل منتظم .					
٥٣	استخدام نظام خاص بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمة المقدمة للتعرف على نقاط الضعف والقوة وحجم الإنجازات التي تم تحقيقها .					

سادساً : مخرجـــــــــات الجـــودة		درجـــــــه الموافقـــــــــة				
تدعم إدارة النشاط الرياضي ما يلي :		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٥٤	جودة البرامج والأنشطة الرياضية التنافسية المقدمة والتي تساهم في التطوير والنجاح المستمر للبرامج.					
٥٥	التأكيد على البرامج والأنشطة الرياضية المقدمة من اجل تحقق نتائج ايجابية للجامعة .					
٥٦	تشجيع إقبال الطلبة على دائرة النشاط الرياضي للتعرف على كل ماهو جديد من الخدمات والبرامج المقدمة .					
٥٧	اهتمام المشرفين والمدربين بتطوير أنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة .					
٥٨	التزام المشرفين والمدربين بمطابقة العمل مع معايير ومفاهيم الجودة الشاملة .					
٥٩	إثارة حماس ودافعية المشرفين والمدربين للعمل على تحسين صورة الجامعة وتحقيق الشهرة والسمعة الطيبة لها .					
٦٠	تقويم للمقترحات المقدمة من المشرفين و المدربين في دائرة النشاط الرياضي للاستفادة منها لاحقاً .					
٦١	وضع معايير خاصة وواضحة لنوعية الخدمات والبرامج المقدمة للطلبة					
٦٢	التقويم والتدقيق الدوري لمستوى أداء المشرفين والمدربين بهدف تطوير رضاهم والتزامهم ودافعيتهم للعمل .					
٦٣	المراجعة والتحليل المستمر لأهدافها من اجل الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء.					
٦٤	اعتماد مواصفات عالمية للأجهزة والأدوات المستخدمة.					

٦٥	السرعة في تأمين احتياجات الطلبة الآنية والمستقبلية لتحفيز إقبال الطلبة على المشاركة في أنشطتها وبرامجها الرياضية .					
	سابعاً : رضــــــــا الطـــــــالب	درجــــــه الموافقــــــة				
	تسعى إدارة النشاط الرياضي إلى :	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٦٦	مشاركة الطلبة من خلال وسائل الاتصال المختلفة في عملية التخطيط للبرامج والأنشطة الرياضية .					
٦٧	تحقيق علاقات ودية بين المشرفين والمدربين من ناحية وبين الطلبة أنفسهم من ناحية أخرى .					
٦٨	إصدار نشرة دورية لتعريف الطلبة بالبرامج والأنشطة الرياضية التي تقدمها .					
٦٩	توفير وسائل اتصال سريعة ومتنوعة مع الطلبة للتواصل معهم من داخل الجامعة و خارجها .					
٧٠	وضع معايير مناسبة لتقويم مستوى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة لهم .					
٧١	استطلاع آراء الطلبة لتقويم جودة البرامج والخدمات المقدمة ورضاهم عنها.					
٧٢	مواكبة متطلبات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة عند وضع برامج النشاطات الرياضية .					
٧٣	توظيف التكنولوجيا الحديثة في الخدمات المقدمة للطلبة وكذلك في الأجهزة والمعدات الرياضية الحديثة .					
٧٤	توفير المرافق الصحية وغرف تبديل الملابس وغرف الاستراحة المناسبة					
٧٥	التنوع بالبرامج والأنشطة الرياضية لتتناسب مع كافة لمستويات والاهتمامات للطلبة الرياضيين وغير الرياضيين .					
٧٦	حل المشكلات التي تعترض تنفيذ البرامج والأنشطة الرياضية فور حدوثها					
٧٧	التفاعل مع مشكلات الطلبة الرياضيين وغير الرياضيين وتقديم الحلول والتسهيلات المناسبة .					
٧٨	استقطاب أعداد كبيرة من الطلبة على المشاركة في الأنشطة والبرامج الرياضة .					
٧٩	إقامة علاقات اجتماعية وصداقة مع طلبة التخصصات الأكاديمية في الكليات المختلفة في الجامعة .					
٨٠	دعم التطور العقلي والشخصي والنفسي والصحي للطلبة .					
٨١	التقليل من مشاكل الطلبة وسلوكياتهم العدوانية وإعدادهم لحياة المواطنة الديمقراطية .					

EVALUATION OF PHYSICAL ACTIVITIES AND SPORT PROGRAMS IN THE ATHLETIC DEPARTMENT AT THE JORDANIAN UNIVERSITIES IN LIGHT OF TOTAL QUALITY REQUIREMENTS

BY

YASEEN ALI MAHJOOB ALMAHARMA

SUPERVISOR

DR . SUHA ADEEB ISSA . PROF

ABSTRACT

The purpose of the current study was to assess the physical activities and sport programs in the athletic departments at the Jordanian universities in light of total quality requirements as percieved by the sport activities directors, supervisors, trainers, and students, and to seek the effects of job title, university, qualification, and gender on the assessment of the physical activities and sport programs pertaining to total quality requirments for the directors, supervisors, trainers, and differences in university, faculty, gender and game for the student. The descriptive approach was used.

Aquestionaire was prepared, It consisted of seven dimensions: (leadership, data and analysis, planning quality strategy, benefital utilization of human resourses, quality assurance in both products and services, quality out comes, and students satisfaction.) using Malcolme Baldreg American criteria .

The sample consisted of 262 subjects (102 director supervisors, trainers and 160 students) in a selected govermental and private universities. Students were selected purposively (who practice sport activities).

Data was analyzed by using means, standard deviations and pearson correlation. ANOVA followed by REGW test, alpha cronbach and t- test.

The directors, supervisors and trainers reflected amoderate assesment degree pertaining to the dimentions of sport programs, quality requirements activities were ranked as: leadership, quality outcomes, strategic planning for quality, quality assurance in products and data analysis. The students assessed with a high degree (except for data analysis) and were ranked as: quality outcomes, quality assurance in products and services, leadership, students satisfaction, human resources, strategic planning for quality and data analysis.

1-result showed significant differences in the sports programs and activities pertaining to quality requirements according to universities (in favor of the private universities) from both the students, directors, supervisors, and trainess perspectives .

2-significant differences were revealed upon the job description in all dimensions in favor of the directors .

3-No significant differences appeared according to qualifications over the study dimensions.

4-No significant differences according to gender of students, directors, supervisors and trainers.

5-Significent differences appeared between the students, directors, supervisors and trainers in favor of the students for all the study dimensions.

This study was recommended to apply the total quality criterias and requirements in the executive sport programs and activities in the Athletic department at Jordanian Universities due to achieve its ambitions .